بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال "الدراسات العليا"

رسالة ماجستير بعنوان

# أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية

# The Impact of Customer Relationship Management in Achieving Loyalty in the Jordanian Commercial Banks

**إعداد**

## جابر رشاد مصطفى جابر

**الرقم الجامعي: ٠٥٢٠٥٠٢٠٠٦**

المشرف

## الدكتور سالم سفاح العون

**٢٠٠٨**

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال "الدراسات العليا"

رسالة ماجستير بعنوان

# أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية

# The Impact of Customer Relationship Management in Achieving Loyalty in the Jordanian Commercial Banks

إعداد الطالب

**جابر رشاد مصطفى جابر**
**الرقم الجامعي: ٠٥٢٠٥٠٢٠٠٦**

المشرف

**الدكتور سالم سفاح العون**

| أعضاء لجنة المناقشة : | | التوقيع |
|---|---|---|
| ١. الدكتور سالم سفاح العون | (مشرفاً) | .................. |
| ٢. الاستاذ الدكتور محمد علي العامري | (عضـــواً) | ................. |
| ٣. الدكتور يونس عبد العزيز مقدادي | (عضـــواً) | .................. |
| ٤. الدكتور عطا الله فهد السرحان | (عضـــواً) | .................. |

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

**نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ ٣٠ / ٤ / ٢٠٠٨**

# الإهداء

**إلى روح والدي ووالدتي الطاهرة**

**الذي طالما تمنيتهما في هذه اللحظات**

**الى زوجتي الغالية**

**عرفاناً و تقديراً**

**الى ابنتي الغالية والعزيزة**

# سيراء

# الشكـر والتقـدير

الحمدالله رب العالمين الذي أنعم علينـا بنعمـة الـتعلم، والـذي وفقنـي لإتمـام هـذا العمـل العلمـي ، وأدعـو الله سبحانه وتعـالى أن يـوفقني فـي إكمـال الطريـق العلمـي، والـذي يجـب علـى الإنسان دائما عندما يقف أمام دربه العلمي ليسأل نفسه هل إنتهيت فيجيب عندما ينتهي مشواري الذي لم يبدأ.

وبعد إتمام هذا العمل العلمي أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والعرفان الى زوجتي الغالية التى كانت ومنذ البداية تعمل على تشجعي لإتمام دراستي العليا ،وقد تحملت خلال فترت الدراسة العديد من المـهام والواجبات بدلا مني حتى تتيح الفرصة لي لإتمام دراستي ، فلا أجد كلمـة شكر تفي بحقها مهما تكلمت.

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى ابنتي الغالية سيراء التى تحملت جزء من حرمـان حقهـا خلال فترة دراستي لإنشغالي عنـها، والـذي أتمنـى مـن الله عزوجل ان تترسـخ لـديها دافعيـة العلـم والتعلم.

ولا يسعني الا ان اشكر الدكتور والانسان والاخ والصديق الدكتور سالم العون، والـذي شرفني بالإشراف على أطروحة الماجستير والذي كان قد تحمل الجهد الكبير خـلال فتـرة العمل بهذه الأطروحة، والذي كان يتميز بسعة الصدر وقبولـه للراي ، حيث كان يشعرنـي بالصداقة فـي العمل والأخوه ، وهذا قلما تجده في إنسان.

وأتوجه بالشكر والتقدير الى مؤسستي الغالية البنك الأردنـي الكويتي ، الـذي أتـاح لـي فرصة التعلم ، وسخر لي جميع الإمكانيات والدعم حتى يتم إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى الأخ والصديق السيد على القرعـان الـذي مـد لـي يـد المساعده في العديد من الأعمال لإنجاز هذه الإطروحة.

وأخيرا أتوجه بالشكر والتقدير الى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإتمـام دراسـتي، وتحمل جزء من العناء والتعب لأجل ذلك، وأتوجـه بالشـكر والتقـدير الـى كـل مـن إبتسمت شـفاه فرحتا لي بإنـهاء هذا العمل.

والحمد لله رب العالمين ورحما روح والدي الطاهره

جابر رشاد جابر

الاردن-المفرق

٢٠٠٨/٠٤/٣٠

# قائمة المحتويات

## قائمـة الجـداول

# قائمـة الأشـكال

# المــلاحـق

## الملخص باللغة العربية

# أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية

**إعداد: جابر رشاد مصطفى جابر**

**المشرف: الدكتور سالم العون**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وقياس أثر إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في الإتصال ، والثقة، وتلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر على الولاء في البنوك التجارية الأردنية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم تطوير استبانه لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الإستبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في عملاء البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنك. حيث تم توزيع (٥٠) استبانة لكل بنك بمجموع (٦٥٠) استبانة، أعيد منها (٥١٥) استبانه صالحة للتحليل وبنسبة استرجاع بلغت (٧٩.٢%).

وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

١- تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالي في إدارة علاقات العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٣)، وكان أفضلها تحقيقاً في البعد المتعلق بجودة الخدمات وبمستوى عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨)، وأدناها في البعد المتعلق بالاتصال وبمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥١).

٢- تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالي في مجال الولاء حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٠)، وكان أفضلها تحقيقاً للولاء بنك المال الأردني وبمستوى على، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦)، وأدناها البنك التجاري الأردني وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٦).

٣- هنالك علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة احصائية بين كل من أبعاد إدارة علاقات العملاء وبين الولاء. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٣٠٣-٠.٥٥٩).

٤- هنالك ثأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في ( الاتصال، والثقة، وتلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر) على الولاء. حيث كان للسعرا لدور الأكبر والمهم في التأثير على مستوى تحقيق البنوك التجارية الأردنية للولاء حسب معامل

ارتباط بيرسون. بينما لعبت جودة الخدمات الدور الأقل تأثيراً على مستوى تحقيق البنوك التجارية الأردنية للولاء.

٥- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الأردنية في مستوى تحقيقها للولاء، تعزى لإسم البنك، والمستوى التعليمي.

٦- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية في مستوى تحقيقها للولاء، تعزى لعدد سنوات التعامل مع البنك، والدخل الشهري، ووجود حساب لأحد أفراد الأسرة في البنك.

وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

# الفصل الأول

# الإطار التمهيدي للدراسة

# الفصل الأول

# الإطار التمهيدي للدراسة

## ١-١ المقدمة

شهد العالم مجموعة من التحولات البيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية في حياة المجتمعات البشرية مما كان له أثر كبير في مختلف القطاعات الإقتصاديه العاملة في جميع أنحاء العالم، ومن أبرز هذه القطاعات التي تأثرت بهذه التحولات هو قطاع البنوك التجارية والتي تعتبر إحدى أهم الركائز لآي نظام اقتصادي في أي دولة كانت، والتي تعتبر إحدى المؤشرات التي يمكن قياس الوضع الاقتصادي ومدى نموه أو إخفاقه من خلالها ، حيث شهد قطاع البنوك التجاريه منافسة شديده في مضمار الخدمات المقدمه للزيائن إلى أن أصبحت جميع البنوك تقريباً تقدم نفس الخدمات للزيائن ولكن هناك إختلاف في آلية تقديم الخدمة [١].

ومن منطلق أن أغلب البنوك تقدم نفس الخدمات فأصبح لا بد من البنوك التجاريه أن تقوم بإعداد برامج تسويقية تتعدي المفهوم أو الشكل التقليدي . وذلك ليس من أجل إجتذاب الزبون للبنك لأنه أصبح أمراً سهل بسبب تقديم نفس الخدمات وإنما من أجل كسب ثقة الزبون وبالتالي تحقيق الديمومة في التعامل وبالتالي الولاء من قبل الزبون .

ومن هنا ظهرت إدارة علاقات الزبائن وذلك من أجل التعرف على الخدمات التي يفضلها الزبون في السابق والخدمات التي يحتاجها في المستقبل عن طريق ألية معينه مما يؤدي إلى وجود الإرتياح ومن ثم الرضا لدي الزبون ومن ثم تحقيق الديمومه في التعامل والولاء للبنك التجاري المعني.

وإدارة علاقات الزبائن لا تعمل بالمفهوم أو الشكل التقليدي للتسويق وعلاوة على ذلك تشكك في إستقرارية الفكر للتسويق التقليدي، والسبب في ذلك أن الزبون ونتيجة لتطور وسائل الإتصال والإطلاع التكنولوجي المتسارع يوماً بعد يوم أصبح لدي الزبون المقدره على التقيم ومن ثم التفضيل لخدمات البنوك المتاحة أمامه، فكان على إدارة علاقات الزبائن أن تدخل إلى مضمون الزبون والبحث في توجهاته واحتياجاته ليس لمجرد اجتذابه وإنما للوصول لمرحلة الديمومة والولاء في التعامل، حيث تعتبر إدارة علاقات الزبائن هي النشاط الأخير الذي يمكن للبنك التجاري من خلاله أن يبقي في سوق المنافسه في ضل التماثل المستمر في تقديم نفس الخدمات [٢].

---

[١] - يونس عبدالعزيز مقدداي، **إدراك موظفي البنوك التجارية لفاعلية العمليات التسويقية والمكانة التنافسية : دراسة ميدلنية** ، المجلة العلمية لكلية التجارة لكلية جامعة أسيوط ، عدد(٣٥) ، ٢٠٠٣ ، ص١٦

[٢]- أسعد حماد أبو رمان ، **فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية** ، مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد ٢٠، عدد (٤) ،٢٠٠٥، ص ٢٠٩

## ١-٢ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الدور والأثر الحيوي الذي يمكن أن تلعبه إدارة علاقات الزبائن بأبعادها (الإتصال- الثقة – تلبية حاجات الزبائن - جودة الخدمه- السعر ) في تحقيق الولاء لدي الزبائن من خلال (التكرار – والانتظام ) في التعامل مع خدمات البنوك وهو الهدف الذي تسعى اليه البنوك التجاريه الاردنيه في ظل المنافسه التسويقيه الذي يشهده السوق المصرفي .

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا بكونها تصل بالبنوك إلى حد من التكلفه يكاد يصل الى درجة الصفر من خلال المحافظة على الزبون وبالتالي إلى زيادة الربحية وذلك من خلال المفهوم التسويقي الذي يوضح بأنه إذا وصل الزبون الى درجة الولاء أصبحت تكلفته التسويقية معدومة، وأصبح أداة تسويقية لغيره من الزبائن المحتملين.

وتأتي أهمية هذه الدراسة بكونها أولى الدراسات في مجال إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الولاء في البنوك التجاريه الإردنيه بكونها نشاط تسويقي حديث وذلك ضمن علم الباحث ، والتي تعمل على تحقيق ماتسعى إليه البنوك التجارية من برامجها التسويقيه الحديثه .

وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال إيضاح أحد النشاطات التسويقية الحديثة والتي هي رافضه للتسويق بشكله التقليدي .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال إختيار الباحث لمجتمع الدراسه والذي يعتبر إحدي الركائز الأساسية للإقتصاد في المملكة الأردنية الهاشمية ولما له من أثر في سوق المال والأعمال الأردني المتمثل في البنوك التجاريه والذي إنتقل من تقديم الخدمات المصرفيه التقلدية إلى الخدمات التي تطلق عليها البنوك اسم (أكثرمن بنك ) .

وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ثورة المعلومات وتكنلوجيا الاتصالات، وما تستخدمه هذه البنوك من أساليب تكنولوجيه متطورة لخدمة هذه النشاطات التسويقية وهو ما يشهده قطاع البنوك المتسارع في التطور التكنولوجي والتقني والمعلوماتي .

## ١-٣ مشكلة الدراسة

من خلال الواقع العملي الذي تعيشه البنوك التجاريه في الأردن وحيث أن هذه البنوك لاتواجه صعوبة في عملية إجتذاب زبائن جدد من أجل التعامل المصرفي، وإنما تواجه صعوبة في كيفية خلق الديمومه للتعامل مع البنك وخلق زبون ذو ولاء للخدمات المقدمة، حيث أن أغلب البنوك تقدم نفس الخدمات ولكن المنافسه التسويقيه تكمن في ألية تقديم الخدمة، فأصبح أمام زبائن البنوك خيارات واسعة للتعامل مع من يشاء من هذه البنوك، ويكون المعيار الأساسي الذي يحكم فيه

الزبون على الاختيار هو أي من هذه البنوك يؤدي خدمة بجودة عالية، وثقة كبيرة، ويلبي حاجاته المتزايدة يومً بعد يوم، وبأسعار تناسب إمكانياته المادية.

كما برزت هذه المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة من خلال العديد من الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين، والتي أجريت في قطاعات مختلفة، والتي بينت اثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن من خلال تطبيق أبعادها على مدى استمرارية الزبائن في التعامل مع تلك المؤسسة التى يتعاملون معها، ومدى تأثير تطبيقها في تحقيق صفة الولاء لدى الزبائن [١].

وبما أن إدارة علاقات الزبائن تسعى لتحقيق مثل هذا الولاء وبصفته السلاح لمواجهة التنافس في السوق المصرفي ، لذا تحاول هذه الدراسه بالإجابة على الأسئلة التالية :

- ما دور الإتصال في تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية؟
- ما دور الثقة في تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية ؟
- ما دور تلبية حاجات الزيائن في تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية؟
- ما دور جودة الخدمات في تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية؟
- ما دور السعر في تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية؟

## ١-٤ أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

**اولاًَ:** بيان واقع تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية، وبيان الوسائل المستخدمة في هذا النشاط وصولاً إلى أهدافها ضمن إطار السياسات العامة للبنوك التجارية اتجاه الزيائن المستهدفين، سواء على المدى القريب أو البعيد.

**ثانياًَ:** بيان الأنشطة والمهام الواجب إتباعها من قبل إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية وخاصة فيما يتعلق بالإتصال مع الزبائن وتلبية إحتياجاتهم في ظل ظروفهم وخصائصهم، ضمن سياسات بيعية وتسعيرية أكثر تنافسية وصولاً إلى مستويات عالية من الثقة للزبائن.

**ثالثاًَ:** الوقوف على نقاط الضعف والقوة في عمل البنوك التي تطبق أنشطة إدارة علاقات الزبائن، لتنمية الفرص المتاحة وتلاشى التهديدات.

**رابعاً:** الوقوف على الواقع الأدبي المتعلق بإدارة علاقات الزبائن وعناصره ( الاتصال- الثقة –تلبية حاجات الزيائن- جودة الخدمة- السعر ) والولاء.

---

(1)- Nelson Oly Ndubisi,"Relationship Between marketing and customer loyalty", **Marketing Intelligence & Planning,** Vol. 25 No. 1, (2007), P.P 98-106.

## ١-٥ فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن التساؤلات التي تطرحها مشكلة الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:**

" هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وبين تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الاردنية"

وقد تفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإتصال على تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية.

٢- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة على تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية.

٣- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتلبية حاجات الزيائن على تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية.

٤- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات المقدمة على تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية.

٥- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسعر على تحقيق الولاء لزيائن البنوك التجارية الأردنية.

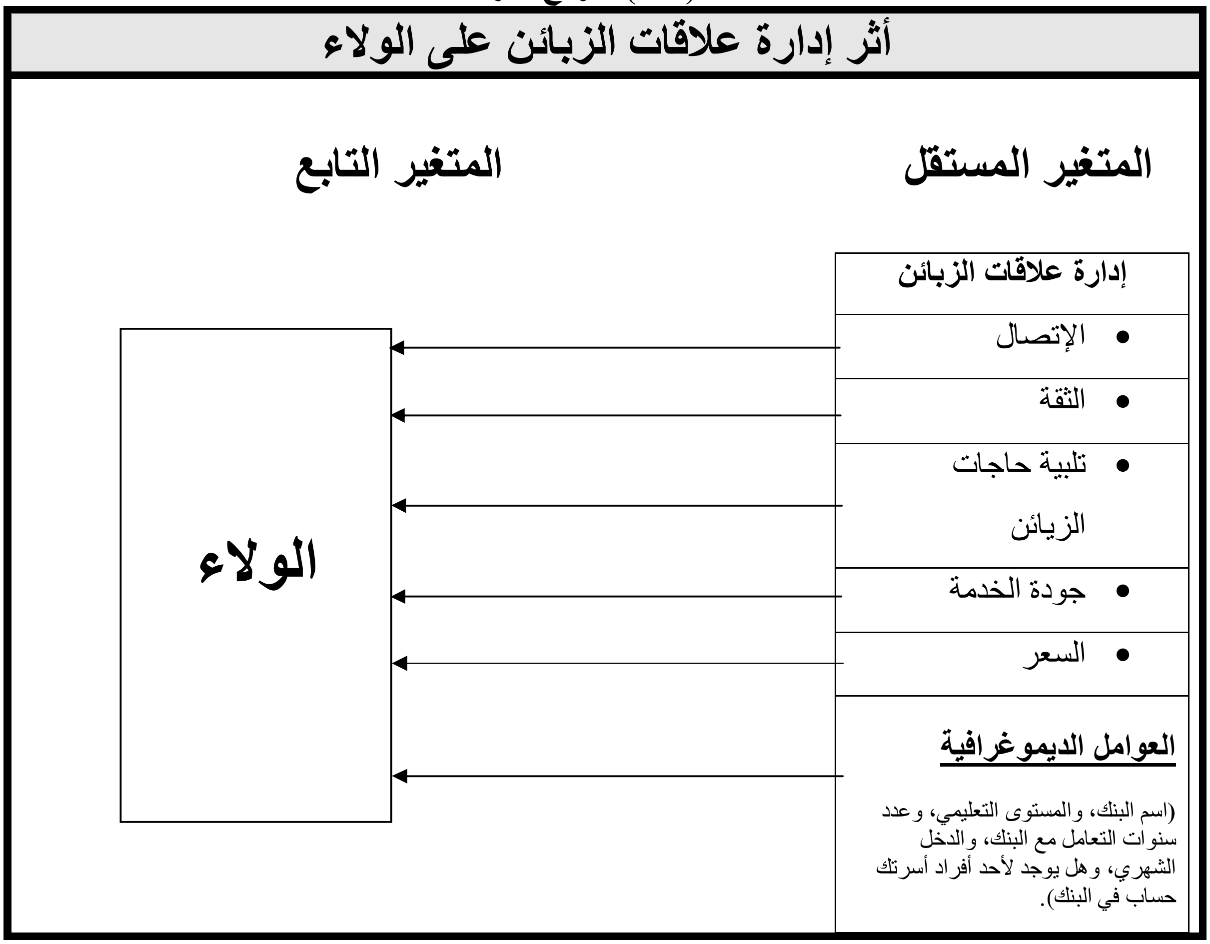
**الفرضية الثانية:**

هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين زيائن البنوك التجارية الأردنية في مستوى ولائها للبنك، تعزى لـ ( اسم البنك، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات التعامل مع البنك، والدخل الشهري، وهل يوجد لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك ).

## ١-٦ نموذج الدراسة

الشكل (١-١) يمثل الصلة بين المتغيرات المستقلة، وهي أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمتغير التابع وهو الولاء، والمبينة في الفرضيات المذكورة سابقاً:

**الشكل (١-١) نموذج الدراسة**




**المصدر :** اعداد الباحث بالإستناد للدراسات السابقة

### ١-٧ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

### أولاً: المتغيرات المستقلة

**١- إدارة علاقات الزبائن:** هي تلك ألأنشطة التسويقية التي تركز على زيادة قدرة المنظمات على معرفة إحتياجات الزبائن الحالية وفهمها والتعرف إلى الخدمات التي يفضلها في السابق والخدمات التي يحتاجه في المستقبل ، وكيفية زيادة خبرته في إستخدام الخدمات مما يؤدي إلى الإرتياح والرضا في التعامل وبالتالي الوصول إلى مرحلة الولاء.

وعناصر إدارة علاقات الزبائن في المنظمات كثيره لكي تمكنه من الوصول إلى مرحلة الولاء، ولكن ستتناول هذه الدراسة بعض العناصر لإدارة علاقات الزبائن وهي :

- **الإتصال :**

هو عبارة عن القنوات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين البنك وعملاؤه، وذلك من أجل الوصول إلى معرفة إحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وإشعار الزبون بنوع من الإرتياح والرضا عن خدمات البنك، وعرض جميع المستجدات من الخدمات على الزبائن، وكذلك هي الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير من قبل البنك على ذهن الزبون .

- **الثقه :**

وهي إحدي مخرجات العملية المصرفية والتي تتولد لدي الزبون جراء ألية تقديم الخدمة الصحيحة للزبون وشعوره بالإرتياح والأمان إتجاه الإجراءات الخاصة به . والثقة تتولد نتيجة التواصل المستمر والإطلاع الدائم على ما يحدث من إجراءات ماليه في المعاملات الخاصة بالزبون .

- **تلبية حاجات الزبائن :**

وهي تلك الأنشطة المتخصصة والمتكاملة ضمن برامج محدده يتم من خلالها إستغلال موارد البنك للوصول إلى مرحلة إشباع الحاجات والمطلبات للزبائن، وتأخذ هذه الأنشطة صفات محدده تختلف بإختلاف متطلبات الزبائن وحاجاتهم الواجب إشباعها .

- **جودة الخدمة :**

وهي عبارة عن مجموعة من العمليات التي توجد بها عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة، والتي يشعر الزبائن بها جراء إستخدام الخدمة المقدمة لهم والتي تصل بالزبون في نهاية الإستخدام إلى إشباع الحاجات، وتمثل جودة الخدمة في البنوك من جراء ألية التقديم

- **السعر :**

وهي عبارة عن القيمة النقدية التي يقوم الزبون بدفعه مقابل حصوله على الخدمه التي يقدمها له البنك، و يتوقع الزبون عند دفعه لهذه القيمة النقدية على أن تكون المنفعة المتولدة من إستخدام هذه الخدمة تساوي القيمة النقدية التي قام بدفعها .

## ثانياً: المتغير التابع:

- **الولاء :**

هو عملية الشراء المتكرر للزبون وبشكل منتظم ويقوم بشراء أكثر من خدمة وينصح غيره بشراء الخدمة بحيث يصبح أداة تسويقية للبنك لغيره من الزيائن. ويكون الزبون قد وصل إلى مرحلة الولاء عندما يصبح الزبون يشتري ولايباع له، ويجب توفر صفة التكرار والإنتظام في الشراء، وهذه الدراسة تتناول الولاء من حيث التكرار في الشراء وهو أن يقوم الزبون بشراء الخدمة أو خدمات البنك المختلفة بشكل متكرر وليس لمره واحده فقط. و الإنتظام في الشراء وهو قيام الزبون بشراء الخدمه كلما إحتاج إليها وذلك حسب طبيعة إستغلاله للخدمة . حيث عند نهاية الإستغلال يقوم بالشراء مرةً أخري ولايقوم بتأجيلها لفترا ت زمنيه متباينه لا تخضع للحاجه .

## ١-٨ خطة الدراسة

لقد تضمنت الدراسة خمسة فصول تم تنظيمها على النحو التالي:

**الفصل الأول**

لقد تناول هذا الفصل الإطار التمهيدي العام للدراسة، حيث تم بيان أهمية الدراسة وتم فيه تحديد مشكلة وأهداف الدراسة، كما تضمن الفرضيات المختلفة التي تغطي أهداف الدراسة، والتساؤلات التي طرحتها مشكلة الدراسة. كما احتوى على نموذج الدراسة الذي يمثل الصلة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

**الفصل الثاني**

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة و يتضمن الفصل توضيح طريقة تصميم الدراسة، وطرق جمع البيانات، والإختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة)، والأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد تضمن الفصل ايضاً محددات الدراسة.

**الفصل الثالث**

لقد بدأ هذا الفصل من الدراسة بإسم الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول منه إلقاء الضوء على الأدبيات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن، حيث تناول مراحل تطور مفهوم التسويق عموما، ومفاهيم إدارة علاقات الزبائن ومتطلبات إدارة العلاقات وفوائدها لكل من مؤسسات الأعمال والزبائن، كما تناول عنوان لبيان المفهوم الحديث لإدارة علاقات الزبائن والمفهوم التقليدي، وتناول كذلك أبعاد إدارة علاقات الزبائن. أما المبحث الثاني فتناول تطور مفهوم الولاء وتعريف الولاء، وأنواع الولاء المتولدة لدى الزبائن،كما تناول هذا المبحث فوائد الولاء العائده بالمنفعة على مؤسسات الأعمال وكذلك الزبائن وأسباب عدم تولد الولاء. أما المبحث الثالث فقد تم تناوله تحت مسمى الدراسات السابقة ذات الصلة، لقد تضمن هذا الجزء من الفصل مراجعة الدراسات العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوع الدراسة.

**الفصل الرابع**

إشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

**الفصل الخامس**

يستعرض هذا الفصل أهم نتائج الدراسة ومناقشتها، والإستنتاجات، وإقتراح بعض التوصيات التي ارتأها الباحث في ضوء هذه النتائج .

# الفصل الثاني
# منهجية الدراسة

## ٢-١ تصميم الدراسة
## ٢-٢ طرق جمع البيانات
### ٢-٢-١ وسائل جمع البيانات الثانوية
### ٢-٢-٢ وسائل جمع البيانات الأولية
## ٢-٣ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)
### ٢-٣-١ صدق الأداة Instrument Validity
### ٢-٣-٢ ثبات الأداة Instrument Reliability
## ٢-٤ مجتمع وعينة الدراسة
## ٢-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة
### ٢-٥-١ الأساليب الوصفية
### ٢-٥-٢ اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson)
### ٢-٥-٣ اختبار تحليل التباين الخماسي
### ٢-٥-٤ اختبار توكي
### ٢-٥-٥ اختبار الانحدار المتعدد
## ٢-٦ محددات الدراسة

# الفصل الثاني

# منهجية الدراسة

## ٢-١ تصميم الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من المصادر الرسمية من الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع ادارة علاقات الزبائن وأثرها على الولاء في البنوك التجارية الأردنية، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. واستخدم الباحث المنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات من المصادر الأولية من خلال تطوير إستبانة تخدم أهداف الدراسة، تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

## ٢-٢ طرق جمع البيانات

### ٢-٢-١ وسائل جمع البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحث للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### ٢-٢-٢ وسائل جمع البيانات الأولية

لقد قام الباحث بتصميم واستخدام استبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على عملاء البنوك التجارية الأردنية، لمعرفة مستويات تحقيق البنوك التجارية الاردنية للأبعاد ذات العلاقة بإدارة علاقات العملاء، وكذلك مستويات تحقيقهم للولاء، ولمعرفة أثر إدارة علاقات العملاء على الولاء في البنوك التجارية الاردنية من وجهة نظر المستفيدي.

وقد اشتملت استبانة الدراسة على ثلاثة أجزاء، (الملحق رقم ١):

احتوى الجزء الأول من الإستبانة على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية ومعلومات فيما يخص تعامل عملاء البنوك التجارية الاردنية المشمولة في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات التعامل مع البنك، وقطاع العمل، وطبيعة التعامل، والدخل الشهري، وهل يوجد لأحد أفراد الأسرة حساب في البنك، ومكان السكن. وهدف هذا الجزء إلى إعطاء خلفية عامة عن العملاء المشمولين في هذه الدراسة، كما هدف هذا الجزء إلى توظيف بعض المتغيرات في الكشف عن أثرها على الولاء.

اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة، والتي تهدف إلى قياس أبعاد إدارة علاقات العملاء، تكون من ثلاثة وخمسون (٥٣) سؤالاً موزعة على خمسة محاور كالآتي:

- **المحور الأول**: تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس الإتصال كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء. وبني هذا المحور على أربعة عشرة سؤالاً مقفلاً .
- **المحور الثاني:** تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس الثقة كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء. وبني هذا المحور على عشرة أسئلة مقفلة .
- **المحور الثالث:** تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس تلبية الحاجات كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء. وبني هذا المحور على إحدى عشرة سؤالاً مقفلاً .
- **المحور الرابع:** تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس جودة الخدمات كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء. وبني هذا المحور على إحدى عشرة سؤالاً مقفلاً .
- **المحور الخامس**: تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس السعر كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء. وبني هذا المحور على سبعة أسئلة مقفلة.

وقد استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس المحاور سالفة الذكر، وعلى الشكل التالي: (١) لـ(لغير موافق بشدة)، (٢) لـ(لغير موافق)، (٣) لـ(محايد)، (٤) لـ(موافق)، (٥) لـ(موافق بشدة).

واشتمل الجزء الثالث من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى قياس الولاء، ويتكون من اثنى عشرة سؤالاً.

## ٢-٣ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

### ٢-٣-١ صدق الأداة Instrument Validity

عرض الباحث الاستبانه الأولية على الأستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة، وتم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في عدد من الجامعات الاردنية المختلفة (الملحق رقم (٢). للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها. ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى عملاء البنوك التجارية الاردنية المشمولين في الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

### ٢-٣-٢ ثبات الأداة Instrument Reliability

تم استخدام اختبار كرونباخ - ألفا (Cronbaches Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لها. ويظهر الجدول (٣-١) أبرز نتائج هذا الاختبار.

**جدول رقم (٢-١)**

**نتائج اختبار (كرونباخ - ألفا) لمتغيرات نموذج الدراسة**

| اسم المجال | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---|---|---|
| الإتصال | ١٤ | ٠.٨٩ |
| الثقة | ١٠ | ٠.٨٢ |
| تلبية الحاجات | ١١ | ٠.٨٧ |
| جودة الخدمات | ١١ | ٠.٨٢ |
| السعر | ٧ | ٠.٨٠ |
| الولاء | ١٢ | ٠.٨٢ |
| **الأداء ككل** | ١٢ | ٠.٩٥ |

يلاحظ من الجدول رقم (٢-١) أن أعلى قيمة لمعامل (كرونباخ-ألفا) في الأبعاد ككل قد بلغ (٠.٨٩) وهو لصالح الإتصال. أما بالنسبة لقيمة هذا المعامل للأبعاد مجتمعةً ككل فقد بلغ (٠.٩٥) .

وتعتبر النتائج السابقة مرتفعة ومطمئنة وتشير إلى ثبات أداة القياس العلمي العالي في قياس أبعاد إدارة علاقات العملاء ومؤشر الولاء.

## ٢-٤ مجتمع وعينة الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً، ونظراً لعدد أفراد مجتمع الدراسة الكبير، فقد ارتأى الباحث إلى أخذ عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم أخذ (50) عميل من كل بنك بمجموع (650) عميل، ولقد استهدف الباحث جميع أفراد عينة الدراسة باعتماد أسلوب المسح الميداني العشوائي في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عملاء البنوك التجارية الأردنية بمعدل خمسون استبانة لعملاء كل بنك. وعليه بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٦٥٠) استبانه. ولقد تم استرجاع (٥١٥) استبانة صالحة للتحليل. وبنسبة استرجاع بلغت (٧٩.٢%). ويتضمن ملحق رقم (٣) أسماء البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.

## ٢-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة

**٢-٥-١ الأساليب الوصفية:** حيث تم احتساب النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانه المختلفة لعرض وتبويب وقراءة أهم ملامح وخصائص أفراد عينة الدراسة وتركيبها، ومعرفة مستويات أبعاد إدارة علاقات الزبائن فيها، ومستوى تحقيقها للولاء. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حِده، ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (٣-٢) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه تحليل قيم المتوسط الحسابي.

**جدول رقم (٢-٢)**

**معيار مقياس التحليل**

| الدرجة | المتوسط الحسابي |
|---|---|
| ضعيفة | ١-٢.٤٩ |
| متوسطة | ٢.٥-٣.٤٩ |
| عالية | ٣.٥-٥ |

* تم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

**٢-٥-٢ اختبار معامل ارتباط بيرسون** (Pearson)، لمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن وبين تحقيق الولاء لزبائن البنوك التجارية الأردنية.

**٢-٥-٣ اختبار تحليل التباين الخماسي** وذلك لمعرفة الفروقات بين البنوك المبحوثة –إن وجدت- في مستوى تحقيقها للولاء، على أساس الفرق في اسم البنك، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات التعامل مع البنك ، والدخل الشهري، وهل يوجد لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك.

**٢-٥-٤ اختبار توكي** وذلك لمعرفة الفروقات البعدية بطريقة توكي لمعرفة الفروقات للعوامل الديموغرافية في الأثر على الولاء.

**٢-٥-٥ اختبار الانحدار المتعدد** وذلك لمعرفة تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن مجتمعة على الولاء

ولقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences- SPSS) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية.

## ٢- 6 محددات الدراسة

من الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الفترة التي قام فيها بإعداد الدراسة هي ندرة المراجع والمصادر العربية والدراسات العربية التي تناولت إدارة علاقات العملاء بشكل عام، وإدارة علاقات العملاء وأثرها على الولاء بشكل خاص.

## الفصل الثالث

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: إدارة علاقات الزبائن

**٣-١ مقدمة**

**٣-٢ مراحل تطور التسويق**

**٣-٣إدارة علاقات الزبائن ((CRM)**

**٣-٤ متطلبات إدارة علاقات الزبائن ( CRM)**

**٣-٥ (CRM) إستراتيجية أم برامج محوسبة**

**٣-٦ فوائد تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM)**

**٣-٦-١ الفوائد لمنظمات الأعمال**

**٣-٦-١-١ زيادة كمية الشراء**

**٣-٦-١-٢ تقليل التكاليف**

**٣-٦-١-٣ كلمة الفم المنطوقة الإيجابية (WORD OF MOUTH)**

**٣-٦-١-٤ الاحتفاظ بالموظفين**

**٣-٦-٢ الفوائد المتحققة للزبائن**

**٣-٦-٢-١ الثقة**

**٣-٦-٢-٢ المزايا الإجتماعية**

**٣ -٦-٢-٣ المعاملة الخاصة**

**٣-٧ الفرق بين إدارة علاقات الزبائن والمفهوم التقليدي للتسويق**

**٣-٨ ابعاد إدارة علاقات الزبائن**

**٣-٨-١ الإتصال**

**٣-٨-١-١ المرسل Sender**

**٣-٨-١-٢ الرسالة Message**

**٣-٨-١-٣ الوسيلة Media**

**٣-٨-١-٤ المستقبل Receiver**

**٣-٨-١-٥ الرد/ أو المعلومات المرتدة Feed Back**

**٣-٨-١-٦ علاقة أنواع الإتصال بإدارة علاقات الزبائن(CRM)**

**٣-٨-١-٨ الفشل في عملية الإتصال**

## الإطار النظري

## المبحث الأول

## (إدارة علاقات الزبائن )

## (Customer Relationship Management (CRM))

يهدف هذا الفصل الى تقديم الإطار النظري عن إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات المالية وعن الأثر الذي يشكله تطبيق هذه النشاطات في تحقيق الولاء لدى الزبائن، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة علاقات الزبائن، وأبعاده كمفهوم وطرق تطبيق لهذه الأبعاد وأثرها على الولاء، كما يتناول المبحث الثاني الولاء من حيث المفهوم والتطور وطرق قياس الولاء، والفوائد والمنافع المترتبة لتحقيقه لكل من مؤسسات الأعمال والزبائن، أما المبحث الثالث فيتضمن عرض للدراسات العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوع الدراسة.

### ٣-١ مقدمة

يصعب في عالم اليوم تحديد مقياس واحد للتعامل مع الزبائن، ولاسيما في سوق شديدة المنافسة، وشديدة التغيرات والتطورات التكنولوجية، والتى تؤثر بشكل كبير في قرارات الزبائن وفي آلية التعامل لديهم، وخاصة بأن مؤسسات الأعمال في مجال الخدمات المصرفية أصبحت تقدم نفس الخدمات تقريبا، ولكن الإختلاف يكمن في طريقة تقديم الخدمة، وهذا يزيد من أعباء التسويق لدي هذه المؤسسات ، حيث أصبحت المهمة الرئيسية لها ليس كيفية إجتذاب الزبون وإنما كيفية تحقيق الرضا والإرتياح له، وكذلك تحقيق الديمومة في التعامل معه، ومن ثم تحقيق الولاء عند هذا الزبون تجاه المؤسسة التى يتعامل معها.

لذلك أصبح تركيز مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي منصبا على الزبون والعلاقة معه، وكيفية بناء وديمومة هذه العلاقة، وذلك من خلال إدارة علاقات الزبائن (CRM) وذلك بعكس المفاهيم والتوجهات التسويقية في مراحلها المختلفة، والتى كانت تركز بشكل عام على المنتج والقنوات التوزيعية، ولم يكن للزبون أية نظرة تذكر.

### ٣-٢ إدارة علاقات الزبائن و مراحل تطور التسويق

لقد مر التسويق منذ نشأته أو بدايته بالعديد من المراحل والتوجهات، والتى كانت كل مرحله تتناسب والحقبة الزمنية التى مر بها، أو كانت عبارة عن دورة حياة لهذا العلم كغيره من العلوم، وقد تحدث بهذا الخصوص العديد من الباحثين، فقد أشارا بعضهم أن التوجه المبكر في

التسويق كان يركز بداية على كفاءة قنوات التوزيع، وبعد ذلك بعدة سنوات أصبحت عملية التبادل التجاري هي المحور الرئيسي للتسويق [١].

وكذلك تحدث بعض الباحثين بأن مفهوم التسويق قد انطوي عبر مراحل تطوره المختلفة على توجهات رئيسية عكست العوامل البيئية المختلفة التى ساهمت قي صياغته، الى أن وصل إلى مفهومه الحديث ومن هذه التوجهات:

**أولا**: التوجه الإنتاجي والذي كان يركز في تلك الحقبة من الزمن على الإهتمام الشديد بزيادة الإنتاج ورفع مستويات الكفاية الإنتاجية، وصولا إلى معدلات إنتاج عاليه ووصولا إلى إبتكار أساليب من شأنها أن تحقق تلك الأهداف الرئيسية لهذا التوجه، وكذلك تحقيق تلك الأهداف بأقل التكاليف، وقد كان المبرر الرئيسي لهذا التوجه بأن المستهلكين يسعون دائما نحو السلع والخدمات المتوافرة والرخيصة، وكان المبرر أو الإرتكاز لهذا التوجه "أننا نبيع ماتم إنتاجه"[٢].

**ثانياً**: التوجه الثاني و هو التوجه البيعي وقد نتج هذا التوجه بسبب تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، والتحديث الهائل والمستمر لطرق الإنتاج، والتى أدت بدورها الى تراكمات هائلة من السلع لم يكن بمقدور الطلب أن يستوعبها مما ظهرا فائض في جانب العرض، وكذلك ظهر هذا التوجه خلال فترة الكساد العظيم في الثلاثنيات من القرن الماضي، والتى شهدت إنخفاض في القوة الشرائية للمستهلكين، مما أدي إلى أن تقوم مؤسسات الأعمال ببذل جهود تسويقية أكبر للتأثير على المستهلكين لاستمالتهم لشراء ما ينتج، وكذلك إنصبت جهود مؤسسات الأعمال على البحث عن أنجح أساليب البيع والترويج والإعلانات وأساليب الترويج الأخرى، وظهور طبقة من الوسطاء والموزعين لسد الفجوة بين قوى الإنتاج وقوى الإستهلاك [٣].

ومن خلال هذا التوجه بدأ التأثير على المستهلك وإستخدام أساليب مختلفة للتأثير على قراره الشرائي بعكس التوجه السابق الذي كان محوره (إننا نبيع ما تم إنتاجه)، فبهذا التوجه أو المرحلة الثانية لدورة حياة علم التسويق بدأ يتردد مفهوم التأثير على المستهلك.

**ثالثاً** : التوجه الثالث نحو المفهوم التسويقي الحديث: وكان هذا التوجه نتيجة لإتساع السوق الحالية والوصول الى أسواق جديدة، وكذلك الى زيادة الميل نحو الإنتقائيه في عمليات الشراء، وقد برزا لهذا التوجه او المفهوم عدة ركائز يرتكز عليها ومنها [٤]:

- التركيز على المستهلك كحجر زاوية لأية نشاطات تسويقية.

---

[1]- Pavatiyar.A, Sheth.S, "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", Thousand Qaks, CA: Stage Publications, 2000, p. 25.

(٢)- ناجي معلا، رائف توفيق، **اصول التسويق :مدخل تحليلي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،عمان ،٢٠٠٥ ، ص ١٩.

(٣)- معلا، توفيق، **اصول التسويق :مدخل تحليلي** ،٢٠٠٥ ، ص ٢٠.

(٤)- المرجع نفسه، ص ٢١.

- الإهتمام بدراسات وبحوث السوق، مما أدى الى ضرورة تبنى نظم معلومات فعالة بخصوص السوق والمستهلك.
- التأكيد على تجزئة السوق بسبب عدم تجانس السوق.
- التركيز على الترويج وإختبار أكثر الأساليب الترويجية قدرة على إيصال المنتج.

من خلال التعرف على التوجه أو المفهوم الثالث للتسويق نلاحظ بأنه قد برز الإهتمام بشكل واضح بالمستهلك وحاجاته وإرضائه، وقد برز كذلك الإهتمام ببحوث التسويق والترويج للوصول الى ماهية المستهلك ورغباته والوصول فيه الى قرار الشراء، ومن خلال هذا التوجه يتبين ضرورة معرفة أكثر بالمستهلك وبناء علاقات معه من أجل التأثير على قراره الشرائي والإنتقائي، ولابد من إجراء بعض الخطوات إتجاه الزبون للمؤسسة الخدمية أو مستهلك للمؤسسة الصناعية، ونتيجةً لفكر هذا التوجه لا بد من ظهور إدارة خاصة تدرس وتبين العلاقات الواجب إنشاؤها مع الزبون أو المستهلك، وكذلك مدى أهمية هذه العلاقات.

رابعاً: وبعد ذلك ظهر المفهوم الرابع وهو المفهوم الإجتماعي للتسويق والذى أدى بالإدارة الى التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة، والقوى التى تتحكم في مجريات الأحداث فيها، حيث يقوم على ان بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق يعتمد على قدرتها على توجيه مواردها وتكييف أوضاعها لمجاراة ومعرفة الحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد المجتمع الذي تعيش فيه، مما ألقى على عاتق الإدارة في المؤسسات تحقيق الرفاه الإجتماعي للأفراد، فقد أضفى المفهوم الإجتماعي للتسويق بعدا جديدا ينطوى على كثير من المضامين الإجتماعية التى تجعل من المستهلك المحور الرئيسى لعمل المؤسسة، من خلال مضمون المفهوم الإجتماعي للتسويق أصبحت الصورة واضحة بان المستهلك ومعرفة حاجاته وإشباع رغباته والإتصال به للوصول اليه وإشعاره بالثقة هي الركائز الأساسية لمؤسسات الأعمال، فلابد من التوجه بإستراتيجية إدارية تقوم على تحقيق هذه المهام الملقاة على عاتق المؤسسات لتضمن بناؤها وإستمراريتها في السوق الكبير، وهذه النشاطات لا تأتي من المفاهيم او التوجهات السابقة للتسويق كالمفهوم التسويقي الإنتاجي او المفهوم البيعي او الحديث للتسويق، وإنما تأتي من خلال التركيز على الزبون بإقامة علاقات دائمة ومستمرة لمعرفة توجهاته، ويكون ذلك من خلال نشاطات إدارة علاقات الزبائن [١].

### ٣-٣ إدارة علاقات الزبائن ((Customer relationship management (CRM))

في عالم يسوده الإنترنت وتطور التقنيات الحديثة والسريعة في وسائل الإتصال وصناعة المعلومات وخدمات حلول الأعمال الإلكترونية، وفي عالم لا يبعد فيه المنافسون عنك سوى حركة

---

(١)- معلا، توفيق، **اصول التسويق :مدخل تحليلي**، ٢٠٠٥ ، مرجع سابق، ص ٢٣.

بسيطة (بالماوس)، وفي سوق لا تعرف لولاء الزبائن معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين وأمام القررات الشرائية الإنتقائية ، فإن المهام التى تقع على عاتق مؤسسات الأعمال والتحدي الذي يواجهها لا يكمن في البحث عن زبائن جدد فقط، ولكن في فهم وإدراك متطلبات عملائك الحاليين والإحتفاظ بهم (١).

وكذلك وفي ظل وجود منافسة كبيرة بين مؤسسات الأعمال في القدرة على جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثم الإحتفاظ بهم يتطلب تحقيق ذلك معرفة خصائص الخدمات التى يرغب فيها الزبائن، وكذلك يتطلب توجه نحو تفضيلاتهم وفهم عميق لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يكون إلتزام طويل الأجل من قبل المؤسسة حتى تتمكن من إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المستمرة والمتزايده، وخاصة ان السوق أصبح تحت سيطرة حاجات الزبائن وليس تحكم البائعين (٢).

في ضوء ما ذكر سابقا لابد أن تكون هناك إدارة ذات نظرة مستقبلية لتتمكن من القيام بفهم خصائص الزبون وإشباع حاجاته المتزايده والمتطورة بتطور البيئة المحيطة، ومن هنا ظهرا مفهوم إدارة علاقات الزبائن وكذلك المفاهيم المتعددة المواكبة لهذه الإدارة.

وقد إختلفت وجهات نظر الباحثين في تعريف دقيق لمفهوم إدارة علاقات الزبائن، فمنهم من عرفها بأنها عمملية جذب وإبقاء وتعزيز العلاقات مع الزبائن (٣).

كما عرفت إدارة علاقات الزبائن بأنها تأسيس وإبقاء وتعزيز العلاقات مع الزبائن والأطراف الأخرى لتحقيق الربح (٤). كما تم تعريفها بأنها فهم وخلق وإدارة علاقات التبادل بين الأطراف الإقتصادية، المصنعين ومزودي الخدمات وأعضاء القناة والمستهلكين النهائين(٥).

---

(١)- فايز العنز، "إدارة علاقات الزبائن.. برمجيات.. واستثمار.. وثقافة"، ٢٠٠٥، on Line http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=8414.

(2)- Michael. Jones. Suhjaebeom, " Transaction- Specific Satisfaction and Overall Satisfaction: An Empirical Analysis ", **Journal of Services Marketing,** Vol. 14, Issue. 2/3, P 16.

(3)- Leonard L. Berry, A. Parasuraman. **Marketing Service: Competing Through Quality**. New York. The Free. 1991. P. 76.

(4)- Gronroos. C. "Relationship Marketing Strategies and Tactical Implications" **Management Decisions**. Vol.34. No.3. P.5.

(5)- Moller. K, "Research Traditions in Marketing. Theoretical Notes", **Helsinki Swidish School of Economics**, P.p 197.

ويمكن تعريفها بأنها النشاطات التسويقية الموجهة نحو تأسيس العلاقات وتطويرها والإحتفاظ بتبادل ناجح لها (١).

وكذلك منهم من عرفها بأنها مفهوم يسعى الى تطوير تفاعلات حميمة مع زبائن منتقين، ومزودين، ومنافسين، لخلق قيمة من خلال الجهود التعاونية المنسقة (٢).

وقد عرف (BURHN) بان إدارة علاقات الزبائن تشمل كل النشاطات اللازمة لتحليل وتخطيط وإستيعاب ومراقبة المعايير اللازمة لإطلاق علاقات الزبائن مع أصحاب المصالح في الشركة وإستمرارها وتقويتها وتفعيلها وخصوص العلاقات مع الزبائن، وخلق منفعة متبادلة معهم (٣).

ومن خلال التعريف الذي قدمه (BURHN) فان إدارة علاقات الزبائن تشتمل على الأبعاد التالية :

- أصحاب المصالح : ان إدارة علاقات الزبائن تشمل إقامة منظمة أعمال للعلاقات مع جميع أصحاب المصالح وأهمهم الزبائن.
- إتخاذ القرار : فإدارة علاقات الزبائن تتضمن إتخاذ خطوات التحليل والتخطيط والإستيعاب والمراقبة كجزء من عملية إتخاذ القرار، ذلك ان إدارة الزبائن تشكل مظلة تتخذ في ظلها القرارات التسويقية في منظمة الأعمال .
- عامل الوقت : فإدارة علاقات الزبائن لا تتضمن فقط إنشاء العلاقة بل كل الخطوات اللاحقة واللازمة لإستقرار هذه العلاقة وتقويتها وإعادة تفعيلها اذا واجهت إحتمال التوقف من قبل الطرف الأخر ، وهذا يظهر أهمية عامل الوقت لإدارة علاقات الزبائن.

وكذلك قام (EGAN) بتعريف إدارة علاقات الزبائن بانها تحديد العلاقات مع الزبائن وأصحاب المصالح الأخرى وتأسيسها والإحتفاظ بها وتعزيزها بهدف تحقيق الربح حيث يتم تحقيق حاجات جميع الأطراف وهذا يتم من خلال التبادل الثنائي والإيفاء بالوعود (٤).

ويتضمن تعريف (EGAN) ستة فروق بين التسويق من خلال إدارة علاقات الزبائن والمفهوم التقليدي للتسويق.

١. تهدف إدارة علاقات الزبائن الى خلق قيمة للزبون ومن ثم مشاركة الزبائن بها.
٢. تقرإدارة علاقات الزبائن بالدور الرئيسي الذي يمثله الزبون كمشتري اولا وبصفته الطرف الذي يحدد القيم والحاجات التي يسعى إليها والتي تصل به الى حد الإشباع .

(1)- Morgan. R, Hunt. S, "Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol.58, No. 3, P.p20.
(2)- Sueth, Parvatiar, "Relationship Marketing in Consumer Markets, Antecedents and Consequences", **Journal of Academy of Marketing Sciences**, Vol.23, No.4, p.255.
(3)- Bruhn Manfred, **Relationship Marketing**, First Edition, Prentice Hall, 2003, P.11.
(4)- Egan. J, **Relationship Marketing: Explority Relational Strategies in Marketing harlow. Financial Times**, Prentice Hall, 2001, P18

٣. تتضـمن إدارة علاقـات الزبـائن تصـميم وتوحيـد العمليـات والإتصـالات والتكنولوجيـا والأسعار والثقة مجتمعة الـى تلبيـة حاجـات الزبـائن وإشبـاع رغبـاتهم والوصـول بهم الـى درجة الولاء للمؤسسة التى يتعاملون معها .

٤. تتضـمن إدارة علاقـات الزبـائن جهدا منسقا وبشكل مستمر بين البـائع والمشتري وكذلك جهدا منسقا بين جميع أعضاء المؤسسة .

٥. تأخذ إدارة علاقات الزبائن بالإعتبار القيمة التى يضيفها الزبون للمؤسسة نتيجَّةً لوصوله الى درجة الولاء .

٦. تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى بناء سلسلةً من العلاقات داخل المنظمة للوصول بالزبون إلـى درجـة الـولاء، وذلـك بـين المنظمـة وأصـحاب المصـالح (المـوردين و المـوزعين و العاملين و الزبائن و حملة الأسهم )

وكلك قام بتعريفها أخرين بأنها تشير إلى النظم والعمليات والإجراءات التى تمكن المؤسسة من تحسين إدارة علاقات الزبائن.

من خـلال التعريفـات السـابقة لإدارة علاقـات الزبـائن ومـا تتظمنـه هـذه التعريفـات يلاحـظ بـأن جميعها تركز على فكرة رئيسية وهي أن المهـة لمؤسسـات الأعمـال وفـي ظـل المنافسـة الشـديدة لا تنحصر في جذب زيائن جدد، وإنما تركز على أن المهمة الأكبر لهذه المؤسسات هو كيفية التعرف على حاجات الزبـائن الحـالين وإرضـائهم وإشبـاع حاجـاتهم والمحـافظـة عليهم، والوصـول بهم إلـى مرحلة الولاء للمؤسسة التى يتعاملون معها.

**٣-٤ متطلبات إدارة علاقات الزبائن ( CRM)**

إن إدارة علاقات الزبائن تعتبر أحد الحلول أو الأدوات للوصول بالزبائن إلى مرحلة الولاء في التعامل، وذلك للتخلص من واقع معظم الشركات والمؤسسات التـى تفضـل الإنفـاق علـى فتح أسواق وزيائن جدد أكثر من الإنفاق على الأسواق والزبائن الموجودين أصـلا لـدى هـذه الشركات والمؤسسات [١].

ولكـن هنـاك أولويـات يجـب أخـذها بعـين الإعتبـار قبـل الـدخول فـي برنـامج أو نشـاطات (CRM) وهو لابد من إحداث تغير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين ومن قمة الهرم إلى أسفل الهرم .

وكذلك من الأولويات بل أولا الخطوات لدخول لنشاطات إدارة علاقات الزبائن وهو إنشاء قاعدة بيانـات تسويقية عن الزبائن، تحتوي على عناوينهم وأرقام هواتفهم وغيرهـا مـن المعلومـات الأساسية عن الزبون، والتى تساعد في الوصول إلى معرفة توجهاته وخصـائصـه التـى تسـاعد فـي

---

(١)- بو ركان، نظره فاحصه في خفايا التسويق، مجلة ابتسامة، http://www.ibtesama.com/vb/,Jan.2007,On Line,

الوصول لمعرفة حاجاته ورغباته للوصول به إلى درجة الولاء ، ويجب أن تكون هذه المعلومات مواكبة وذلك بتجديدها كل فترة، ونتيجة لهذا المتطلب لدخول نشاط إدارة علاقات الزبائن فأنه يتوجب على مؤسسات الأعمال ان تمتلك مناجم البيانات عن الزبائن الحالين والجدد، حتى تكون لها المقدرة على إتخاذ قرارات صائبة في مجال التسويق مما يكون له أثر في ديمومة وولاء الزبائن (1).

ولكن هذه البيانات يجب أن تكون معالجة وذلك أشبه بأن تكون بالماس الخام الذي يحتاج إلى يد صائغ تؤدي به إلى لمعان وبريق يلفت الأنظار، وهذه البيانات يجب أن تعالج وتملاء مستودعات مؤسسات الأعمال، وذلك لاستخدامها بالطريقة الصحيحة والسريعة عند الحاجة في إتخاذ القرار .

**٣-٥ (CRM) إستراتيجية أم برامج محوسبة**

من الصعب أن تجد في هذا العالم المتغير مقياسا للتعامل مع الزبائن، فالسوق كثيرة التقلب وشدة المنافسة تجعلان مؤسسات الأعمال تبحث دوماً عن إستراتيجية تسويقية تضمن لها البقاء داخل الحلبة، وكذلك يكون لديها استراتيجية تسويقية يمكن لها من خلال ابعادها ان تؤثر على ولاء الزبون وأن تجد سبلاً لكسب زيائن إضافيين، مع المحافظة على الزبائن الحالين[٢].

والمشكلة التى لايود الكثير من أصحاب القرار في عالم الأعمال الإقتناع بها هي أن تقنية المعلومات وقدرات الحاسوب ليست العصا السحرية لتحل مشاكل الأعمال، بل قد تكون أحد أسباب الكوارث في حالة إنفاق المبالغ الطائلة على البرامج والتقنيات وفي النهاية لايكون هناك مقدرة من مؤسسات الأعمال المحافظة على الزبائن الحالين وتحقيق الولاء لديهم إتجاه المؤسسة ويبقى تسربهم للمنافسين أمراً واقع لايمكن إيقافه (٣).

ولكن الدقة تكمن في التعامل مع هذه التقنيات كنشاطات إدارية تخص كل مؤسسة أعمال على حده، وتجعلها تتلائم مع رؤيتها ورسالتها ومتطلبات عملائها، وكيفية تدويرها لتسطيع إشباع حاجاتهم والوصول بهم إلى مرحلة الولاء، حيث أن اية مؤسسة أعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، وكانت تعمل وتفكر ضمن الإدارة الإستراتيجية فلا بد أن تعمل على تسخير إدارة علاقات الزبائن والبرمجيات الخاصة بتطبيقها لخدمة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

---

(١)- فايز العنز، "إدارة علاقات الزبائن.. برمجيات.. واستثمار.. وثقافة"، ٢٠٠٥، مرجع سابق.

(2)-Nelson Oly Ndubisi, Chan Kok Wah, Gibson C. Ndubisi, " Supplier-customer relationship management and customer loyalty ", **Journal of Enterprise Information Management, Vol.**20 **No. 2,** (2007), **P.P:** 222 - 236.

(٣)- عمار عقيلي، "ادارة خدمات الزبائن تستعيد شبابها بالتقنيات"، **مجلة بي سي العربية**، ٢٠٠٢، On Line ، http://www.arab-it.com.sa/aArticle_118_ARA_HTML.htm.

إن المؤسسات التى تعمل ضمن التفكير الإستراتيجي، تكون نظرتها مستقبلية لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف، فلابد أن تكون قادرة أيضاً على تكيف إدارة علاقات الزبائن مع هذه النظرة المستقبلية .

### ٣-٦ فوائد تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM)

#### ٣-٦-١ الفوائد لمنظمات الأعمال

#### ٣-٦-١-١ زيادة كمية الشراء

إن عمليات الشراء التى يقوم بها الزبون تكون أكبر مع مؤسسات الأعمال التى يحتفظ معها ذلك الزبون بعلاقة الديمومة أو الولاء، أي بمعنى أنه كلما أصبح لدي الزبون معرفة أكثر وثقة أكبر بالخدمات التى تقدمها مؤسسة الأعمال التى يتعامل معها قياسا بالمنافسين، فأنه سوف تكون كمية المشتريات من هذه المؤسسة أكثر، وكذلك كلما حدث لدي الزبون نضج أكبر ( العمر و حجم عمله) فأنه من المعتاد أن يؤدي هذا إلى كبر حجم مشترياته [(١)].

#### ٣-٦-١-٢ تقليل التكاليف

إن بناء علاقة ديمومة ومن ثم الوصول إلى مرحلة الولاء مع الزبون فإن هذا يؤدي إلى تقليل أو إختفاء تكاليف تكون موجودة عند التعامل مع زبون جديد أو عند إجتذابه، ومن هذه التكاليف ( الإعلان، الترويج، بناء أنظمة أو قاعدة بيانات).

وكذلك هناك تكاليف تتناقص مع مرور الوقت، ويعود السبب إلى حل الخلافات والتساؤولات التى تدور في ذهن الزبون حول الخدمة المشتراه او تعديلها، مما يؤدي إلى تناقص هذه التكاليف المعنية بهذا الشأن [(٢)].

وإن هذه التكاليف التى تم ألإشارة إليها سابقاً قد تكون تساوي أو تفوق الربح المتوقع.

#### ٣-٦-١-٣ كلمة الفم المنطوقة الإيجابية (WORD OF MOUTH)

عندما تكون شراء الخدمة معقد وصعب التقيم ويشتمل الحصول عليها درجة معينة من المخاطرة فيلجأ الزبون في مثل هذه الحالة إلى زيائن أخرين قاموا بالإستفادة من الخدمة مسبقا، أو لديهم تجربة سابقة بهذا المضمار، وهنا يأتي دور إدارة علاقات الزبائن، فإذا كانت قد عملت على بناء علاقة ذو أساسات تتصف بالديمومة والولاء فإن الزبون الذي تم إستشارته من قبل زيائن أخرين سيقوم بعكس صورة إيجابية عن تلك المؤسسة، من خلال كلمة الفم المنطوقة [(٣)].

---

(1)- Reichheld. F, "The loyalty Effect The Hidden Forces Before Growth. Profit And Lasting Value ", Boston. Ma: Harvard Business School Press, 1996, p.9.

(2)- Zeithaml, Vlarie, Mary Bitner, **Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm**, The McGraw – Hill Company, Second Edition, 2000, 62.

(١)- معتصم عقاب مسعود، "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الاردن وفلسطين" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٥، ص٥٥ .

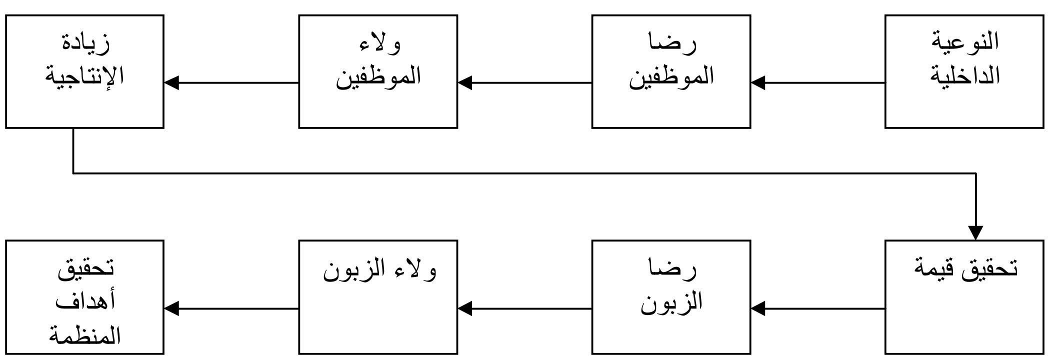
وهذه الفائدة لمؤسسات الأعمال أفضل من العديد من وسائل الإعلان والترويج وغيرها التى لها تأثير ذهني على الزبون، ويعتبر الزبون المستشار بمثابة أداة تسويقية لمؤسسات الأعمال التي يحتفظ معها بعلاقة ولاء وديمومة.

**٣-٦-١-٤ الإحتفاظ بالموظفين**

تكون درجة إحتفاظ مؤسسات الأعمال بالموظفين أكبر عندما تكون قادرةً على الإحتفاظ بقاعدة زبائن ذات طابع ولائي متين، حيث تكون وظائفهم مستقرة ومرضية، وهذا يؤدي بالتالي إلى رضا الزبائن، ويساهم في بناء علاقات قوية معهم، وبالتالي الحاجة للموظفين والإحتفاظ بهم، مما يكون له الإنعكاس على سير عمل المؤسسة وتحقيق النجاح لها، والذي بدوره يعود على الموظفين والزبائن، وهذا بأكمله سيؤدي إلى أن يصبح الموظفين سعداء بوظائفهم ويمكنهم من تقديم خدمات مميزة وذات جودة عالية للزبائن، ويخلق إستقراراً في وظائفهم الأمر الذي يتم تقديره من قبل الزبائن، ويجعلهم يشعرون بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة وخدماتها، وهذا الشعور يساعد المؤسسة في الحصول على هامش ربح أعلى [1].

وأشارة الدراسات إلى أن نوعية العمل الجيد داخل المنظمة تؤدي إلى رضى الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى ولائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والى تحقيق قيمة تؤدي إلى رضى الزبون وضمان ولاءه وبالتالي تحقيق أهداف مؤسسة الأعمال في تحقيق الربح والنمو [2]. كما يوضح الشكل ( ٣-١ ):

**الشكل ( ٣-١ ) حلقات سلسلة الربح في قطاع الخدمات**




المصدر: Kevin P، "Relational Benefits in Services Industries، the Customer Perspective، **Op.cit**، p.22.

**٣-٦-٢ الفوائد المتحققة للزبائن**

---

(2)- Kevin P, "Relational Benefits in Services Industries, the Customer Perspective", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No.2, 1998, p16.
(3)- **Ibid.** p. 22.

إن الزبون يسعى إلى تحقيق منافع ذات قيمة جراء الخدمة التى يقوم بشراؤها من المؤسسة التى يتعامل معها، وهذه المنافع التى يسعى إلى تحقيقها يتوقع أن تساوي أو تفوق التكلفة التى قام بدفعها، وفيما إذا تحقق ذلك فإنه يكون من السهل على مؤسسات الأعمال بناء علاقة ذات طابع ولائي مع ذلك الزبون.

ومن أهم الفوائد التى يحصل عليها الزبون من جراء تطبيق المؤسسة لنشاط إدارة علاقات الزبائن هي:

**٣-٦-٢-١ الثقة**

من الصفات الإنسانية لدي الزبون عدم الرغبة في تغير مؤسسة الأعمال التى يتعامل معها، ولكن هذه الرغبة تكون وليدة بناء مؤسسات الأعمال لعلاقة ذات ثقة مع ذلك الزبون، نتيجة لتقديم خدمات تساوي أو تفوق ما قدمه الزبون من تكلفة [١].

**٣-٦-٢-٢ المزايا الاجتماعية**

وتكون هذه المزايا الإجتماعية من خلال العلاقات التى تكونها المؤسسة مع الزبائن، حيث غالباً ما تصبح هذه المؤسسة أحد الأنسجة التى تكوين النسيج الإجتماعي للزبون، وفي أغلب الأحيان تنشأ صداقات إجتماعية متينة بين المؤسسة والزبون [٢].

**٣-٦-٢-٣ المعاملة الخاصة**

يستفيد الزبائن من بناء علاقة مع مؤسسات الأعمال التى يتعاملون معها وجود معاملة خاصة لهم عن غيرهم من الزبائن الأخرين، كالأسعار أو خدمات تفضلية أو برامج تسويقية (عروض ) خاصة [٣].

**٣-٧ إدارة علاقات الزبائن والبعد التاريخي للعناية بالزبون**

لاتعتبر إدارة علاقات الزبائن مفهوم جديد أو مدرسة جديدة في الفكر التسويقي، بل هي تطور للمفهوم التسويقي الحديث، حيث أن الزبون وهو محور ألإرتكاز في إدارة علاقات الزبائن قد ألقى عليه المفهوم الحديث للتسويق الضوء أيضا، ولكن عند البحث في المفهوم التقليدي للتسويق

---

(1)- **Ibid.** p.101.

(٢)- معتصم عقاب مسعود، "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الاردن وفلسطين"، مرجع سابق، ص ٦١.

(1)- Kotler P, "Marketing Management ", the Millennium Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000, p. 23.

نلاحظ بأن هناك تطوير في ركائز التسويق التى قامت عليها إدارة علاقات الزبائن [1]. والجدول (٣-١) يبين لنا أهم الفوارق بين مفهوم إدارة علاقات الزبائن والمفهوم التقليدي للتسويق.

**الجدول (٣-١) الفرق بين مفهوم إدارة علاقات الزبائن والمفهوم التقليدي للتسويق**

| التسويق التقليدي Traditional Marketing | التسويق بالعلاقات Relationship Marketing |
|---|---|
| التركيز على إدارة محفظة الشركة من منتجاتها والتركيز على عناصر المزيج التسويقي. | - التركيز على إدارة محفظة المؤسسة من عملائها وبناء علاقات طويلة الأجل معهم . |
| نظرة قصيرة المدى للعلاقة مع الزبائن. | - نظرة طويلة المدى للعلاقة مع الزبائن . |
| التركيز على عناصر المزيج التسويقي، تجزة السوق، الأصناف. | - التركيز على التفاعل والعلاقات والشبكات. |
| التركيز على المنتج والخدمة فقط. | - التركيز على المنتج والخدمة والزبون. |
| التركيز على جذب الزبون. | - التركيز على جذب الزبون والإحتفاظ به. |
| تقديم النتائج. | - الحوار للوصول إلى النتائج. |
| إتصال من طرف واحد. | - إتصال تفاعلي، تعلم وتكيف ثنائي. |
| إعلان غير شخصي. | - تفاعل شخصي. |
| التركيز على الربح، هامش الربح، المبيعات والتكاليف | - تركيز إضافي على هامش الربح من الزبون الواحد. |

**المصدر:**

Bruhn Manfred، **Relationship Marketing**، First Edition، Prentice Hall، 2003، P.13.

من خلال إلقاء الضوء على الفروق السابقة بين المفهومين نلاحظ بأن إدارة علاقات الزبائن إعتبرت الزبون هو حجر الزاوية الأساسي في العملية التسويقية، حيث إنها تركز على الزبائن الأكثر ربحية وتسعى لبناء علاقة طويلة الأجل معهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، ومنحهم الثقة والتميز في الخدمات (الأسعار، عروض، ..... الخ )، وذلك للحصول على المنافع الإقتصادية التى تمكنها من البقاء والإستمرار في السوق، وهذه العلاقة التى تعمل مؤسسات الأعمال على إنشاؤها مع الزبائن ومع مرور الوقت وتفهم الزبون للخدمات الممنوحة له ونضج الزبون تصبح علاقة ذات طابع ولائي وعلاقة ديمومة يصعب ألإطاحة بها.

---

(2)- Gummesson. E, Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from Ups, Oxford: Butterworth Heinemann, 1999, p. 15.

### ٣-٨ أبعاد إدارة علاقات الزبائن

إن مؤسسات الأعمال (الصناعية والخدمية) التى تسعى إلى إجتذاب زبائن جدد وتسعى للإحتفاظ بعملائها الحالين لابد أن تكون لها إستراتيجية معينة لتحقيق ذلك، ولابد ان ان تعمل بمبدأ التوجه للزبون (Client Oriented) ، بمعنى أن يكون الزبون هو أحد أهم أولوياتها وتعمل على إرضائه ضمن أهدافها ومواردها، وأن تكون جميع مواردها وأهدافها منصبة ليس فقط لتلبية إحتياجاته وإنما لتفوق هذه ألإحتياجات والتوقعات الموضوعة من قبل الزبون، وتقديم حزمة من الخدمات (Package of Services) تكون منافعها أعلى وتفوق توقعات الزبون عند بدء التعامل [١].

وقد أثبتت الدراسات الحديثة في كندا، الى ان (80%) من الزبائن لايجدون فوارق بين المصارف بالنسبة للخدمات المقدمة، وهذه النتيجة مروعة للمصارف، وتزيد من اعباء التسويق عليها، للحفاظ على هذه النسبة العالية من الزبائن [٢].

إن كل ماذكر سابقا من تلبية حاجات ، وتنوع خدمات وإرضاء زبون لايكون وليد الساعة لمؤسسات الأعمال، وإنما يكون نتيجة معرفة المؤسسات الصحيحة لهؤلاء الزبائن(حالين، مرتقبين) وتشكيل قاعدة بيانات واسعة وعميقة عنهم، حتى تستطيع المؤسسة الوصول لأهدافها أعلاه، ويكون ذلك من خلال إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن عبر ما يسمى بإدارة علاقات الزبائن (CRM) .

إن إدارة علاقات الزبائن لاتكون من خلال أبواب مكتبية مغلقة في الإدارة العليا لمؤسسات الأعمال، وإنما يجب الإشارة هنا بأن إقامة أو تنفيذ نشاطات إدارة علاقات الزبائن(CRM) تكون نتيجة جهد متكامل لجميع أفراد المؤسسة، والتعامل بثقافة العلاقات مع الزبائن من أعلى الهرم إلى أسفله ([٣]).

إن أبعاد إدارة علاقات الزبائن التى يجب أن يتعامل بها جميع أفراد المؤسسة لتحقيق علاقة ديمومة وولاء مع الزبائن كثيرة، ولكن سنقتصر الحديث عنها ببعض الأبعاد التى تخدم أهداف الدراسة.

---

(١)- عطاالله السرحان، " دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسيةللبنوك التجارية الاردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، ٢٠٠٥، ص١١٩.

(2)- Furlong. Cales, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", **Journal Of Marketing**, Vol 56, 2003, P14, On line, www.search epnet.com, select on 23/7/2007.

(1)- **N**ajar. Qais, "Barriers To The Implementation Of Customer Relationship Management In Saudia Arabia", Master Thesis, University Of East Anglia, 2001, p52.

### ٣-٨-١ الإتصال

إن التطبيق الفعال لمفهوم التسويق من خلال إدارة علاقات الزبائن يستلزم أن تعرف مؤسسات الأعمال أكثر عن عملائها، ويكون هذا من خلال خلق حوار ثنائي بإتجاهين مع الزبون وتحقيق متطلبات الإتصال مع الزبائن من خلال نظام متكامل وصحيح، يضمن إقامة علاقة الديمومة والولاء مع الزبون، والتى تتصف بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل.

وقد أشارا العديد من الباحثين إلى مفهوم الإتصال مع الزبائن لإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وكان كل منهم يتناول وجهة نظر معينة أو ينظر إليها من زاوية معينة، وقد عرفها الدكتور أحمد ماهر في كتابه، بأنها هي عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة في رسالة شفهية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الأخر، ومن خلال التعريف السابق يمكن أن نلاحظ بأن الإتصال يتضمن العناصر الرئيسية التالية [1]:

#### ٣-٨-١-١ المرسل Sender

يجب أن يكون يمتلك المعلومات الكافية حول الفكرة التى يود نقلها، وأن تكون لديه القدرة على توصيلها للطرف الأخر، وهذا المرسل يجب أن يمتلك المعلومات الكافية حول الفكرة التى يود نقلها، وأن تكون لديه القدرة على توصيلها للطرف الأخر، حيث أن الزبون لا تكون لديه أية معرفة حول موضوع الإتصال، وعند طرح الفكرة تتولد لديه العديد من التساؤلات والأفكار التى يقوم بطرحها على المرسل، والذى بدوره يجب أن يكون قادر على معالجتها والإجابة عليها وعكس ذلك قد يتسبب في فشل عملية الإتصال من بدايتها،

#### ٣-٨-١-٢ الرسالة Message

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبل.

#### ٣-٨-١-٣ الوسيلة Media

على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيرا وفعاليةً على من يستقبلها، وهناك العديد من وسائل الإتصال فمنها الشفهي مثل(المقابلات، والتليفون، الندوات)، وهناك وسائل إتصال مكتوبة مثل (الخطابات، الفاكس، المذكرات).

#### ٣-٨-١-٤ المستقبل Receiver

وهو الشخص ألذي يستقبل الرسالة من خلال (السمع، البصر، الشم، .....الخ).

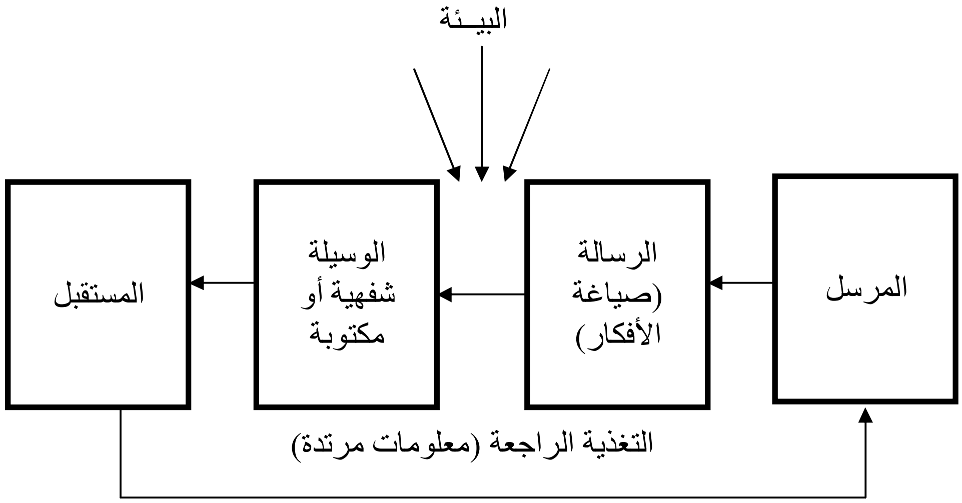
---

(٢)- احمد ماهر، " كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص٢٧-٢٩.

### ٣-٨-١-٥ الرد/ أو المعلومات المرتدة Feed Back

حيث يقوم المستقبل بناءً على ما تلقه وبناءً على ما ادركه، وفهمه وتفسيره للرسالة، بالرد وتزويد المرسل بالمعلومات الكتوبة لديه عن الرسالة، والشكل (٣-٢) يوضح عناصر الإتصال التى تم الإشارة إليها أعلاه.

**الشكل (٣-٢ ): عناصر الإتصال**




المصدر: احمد ماهر، " كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص٢٨

وقد عرف الإتصال بأنه قدرة الزبائن على التواصل مع مؤسسات الأعمال التى يتعاملون معها بحرية وسهولة، وهذه القدرة يكون لها التأثير على ديمومة العلاقة مع المؤسسة، حيث أن أحد الأسباب التى تؤدي إلى فشل علاقة طويلة الأجل مع الزبون يكون مردها إلى الإهمال في عملية الإتصال الفعال المباشر اوغير المباشرمع الزبائن، وكذلك فإن معرفة مدى تأثيرعملية الإتصال مع الزبائن تسهل المهمة وبشكل كبير على إدارة العلاقة مع الزبون وتطوير هذه العلاقة [1].

وقد عرف ستانلي(Stanley) الإتصال بأنه هو إستخدام أدوات مختلفة شفهية أو مكتوبة يتم نقل المعلومات عن الخدمة أو السلعة بأسلوب إقناعي مصمم وموجه للتأثير على ذهن الزبون [2].

وكذلك عرف كينكيد (Kincaid) الاتصال بانه نظام متكامل يقوم على نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من الزبائن، لحمل أفراده على قبول سلعة أو خدمة [1].

(1)- Lassar, Walfried, Chris Manolis, Robert D, "Service Quality Perspective And Satisfaction In Private Banking" **Journal Of Services Marketing**, Vol.14, Issue2/3, 2001, pp.24-26.
(2)- Stanley, Richard E, **Promotion: Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion**, $5^{TH}$.ED, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 2002. p.41.

من خلال التعاريف السابقة للإتصال نلاحظ بأنه لا بد من وجود أسلوب ذو طابع تأثيري معين على ذهن الزبون وذلك من أجل الإستحواذ عليه، وإنشاء علاقة تكون مبنية على القناعة من طرف الزبون حتى لايمكن التأثير على هذه العلاقة مستقبلا.

ويجب إستخدام أساليب إتصال متنوعة لإحداث هذا التأثير فقد تكون مكتوبةً أو شفهية، وذلك لأجل إشعار الزبون بأنه على تواصل دائم ومستمر مع المؤسسة التى يتعامل معها مما يؤدي إلى إيجاد إنطباع إيجابي نحو المؤسسة من قبل الزبون نتيجة لوجود هذا التواصل المستمر، وهذا بدوره يعمل على بناء علاقة وطيدة ناجحة طويلة الأجل مع المؤسسة التى يتعامل معها الزبون.

**٣-٨-١-٦ علاقة أنواع الإتصال بإدارة علاقات الزبائن(CRM)**

إن مؤسسات الأعمال تحتاج إلى قنوات إتصال ووسائل إتصال مختلفة من أجل إجتذاب الزبائن المرتقبين ومن أجل المحافظة على الزبائن الحالين، وكذلك من أجل إقامة علاقات دائمة طويلة الأجل، وهذه الأشكال متعددة ومختلفة ويكون لها الأثر الكبير والإيجابي على الصورة الذهنية للزيائن والإنظمام إلى قائمة الزبائن الموالين للمؤسسة، فيما إذا أستخدمت هذه القنوات بالطريقة السليمة والصحيحة.

ومن أهم هذه الوسائل أوالقنوات والتى تشكل في مضمونها تأثير ذهني لدي الزبون وترسخ لديه إنطباع إيجابي حول المؤسسة التى يتعامل معها مما قد يصعب زعزعت العلاقة التى نشأت بين المؤسسة والزبون [٢]:

**أ- الإتصال المباشر بالزبون**

وهذا النوع من الإتصال يكون مباشرةً ما بين المؤسسة والزبون دون الحاجة إلى وسيط ومن أشكال الإتصال المباشر بالزبون.

*** الطواف بمنازل الزبائن**

حيث يتضمن هذا النوع من الإتصال أن تقوم مؤسسات الأعمال بإستخدام موظفيها كرجال بيع يطوفون بمنازل الزبائن لتبليغهم بخدمات جديدة أو تعزيز أواصرالتعامل معهم، أو ضمهم إلى قائمة الزبائن الدائمين من خلال تكرار هذه الزيارات، وهذه الطريقة يكون لها مردود إيجابي لدي الزبون في ترسيخ أواصر التعامل مع هذه المؤسسة وبشكل طويل الأجل، مما يؤدي إلى إقامة علاقة معه وهذا ما تسعى إليه مؤسسات الأعمال من إنشاء علاقات ولاء مع الزبائن نتيجة لهذه الزيارات. وعلاوة بأن هذا النوع من الإتصال يحقق إنشاء علاقة قوية مع الزبون فأنه يشعر بنوع من التميز والإهتمام الخاص، والذي يحدث بدوره ولاء ذو متانة عالية.

---

[3]- kincaid, W. M. Jr, **Promotion: Products, Services And Ideas**, 6th ED, Columbus: Ohio: Bell And Howell Company,2003, p.61.

(١)- عبدالعزيز ابونبعه، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي**، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٥، ص ص٢٧٤-٢٧٥ .

*** الإتصال بالبريد**

ويقوم هذا النوع من الإتصال على إستخدام الخدمات البريدية كوسيلة من وسائل الإتصال، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع بروشورات عن خدماتها أو سلعها للزيائن أو توزيع بعض المستندات الدورية الواجب وصوالها للزيائن بشكل دوري، وهذا النوع من الإتصال يؤدي إلى تغطية أكبر مساحة جغرافية من الزبائن وبأقل وقت وتكاليف، مما يؤدي إلى شعور الزبون بنوع من المتابعة من قبل المؤسسة التى يتعامل معها وبنوع من التزويد الدائم عن كل ما هو جديد لديهم وإلى إطمئنان الزبون وبشكل مستمر عن وضعه الخاص لدي المؤسسة التى يتعامل معها، وهذا بدوره يؤدي الى بناء علاقة قوية مع الزبون ويسهل على المؤسسة الإحتفاظ بالزبون وذلك لشعوره بالإهتمام المتكرر والمنتظم من قبل المؤسسة.

ولكن هذا النوع من الإتصال تكون له سلبية وذلك بعدم التأثير الذهني المباشر من المرسل على المستقبل، مما قد يؤدي إلى إهمال المستقبل لبعض الرسائل الموجهة له، وهذا النوع من الإتصال يتطلب قاعدة بيانات واسعة عن الزبائن من أجل معرفة النوع الموجه لهم من الخدمات، وكذلك من أجل سهولة الوصول إليهم وهي إحدي أهم متطلبات تطبيق نشاطات إدارة علاقات الزبائن.

*** الفروع**

تلجأ مؤسسة الأعمال إلى إيجاد فروع لها في مناطق تجمع الزبائن وذلك من أجل تقديم الخدمات للزيائن في مناطق جغرافية متعددة، ولإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة مع الزبائن في أي مكان وفي أي زمان، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد إتصال مستمر ومتواصل مع زيائن المؤسسة ويؤدي إلى سهولة الإستفسارات من الزبائن عن أية مستلزمات خاصة بعملهم لدي المؤسسة، ونتيجة لوجود فروع متعددة للمؤسسة وفي مناطق جغرافية واسعة هذا بدوره يشعر الزبون بأن هناك جودة في الخدمات وسهولة في التعامل، وهذه هي أهم مقومات وركائز نجاح تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) .

**ب- الإتصال غير المباشر بالزبون( الوكلاء، والإعلان العام)**

حيث تلجأ مؤسسات الأعمال في هذه الحالة إلى إيجاد وسيط للإتصال بعملائها كاالوكلاء فإما أن تقوم بإعطائهم وكالة لبيع خدمة أو أكثر لعملاؤها، ولكن هذه الطريقة ونتيجة لإنشغال الوكيل بأكثر من خدمة أو أكثر من منتج فهذا بدوره يؤدي إلى عدم التركيز في تقديم الخدمة مما ينعكس سلباً على الإنطباع المتكون لدى الزبون عن هذه المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد صعوبة في بناء علاقة متينة، وديمومة الإحتفاظ بالزبون من قبل المؤسسة.

وكذلك تعتبر وسائل الإعلان المختلفة الخاصة والعامة إحدى وسائل الإتصال والتى تعمل على بناء انطباع إما سلبي أو إيجابي عند الزبون (١).

**٣-٨-١-٧ الإتصال في قطاع الخدمات وأثره في إدارة علاقات الزبائن**

إن عملية الإتصال تتميز في المؤسسات الخدمية أكثر من غيرها في المؤسسات الأخري، ويعود هذا الإستنتاج إلى أن الزبون في المؤسسات الخدمية يشترك في خلق الخدمة وكذلك تلقيها، ومعظم المؤسسات الخدمية تكون في سوق شديدة المنافسة حيث أن معظمها يقوم بتقديم نفس الخدمات، ولذا فأن عليها أن تميز نفسها في هذا السوق من بداية تقديم الخدمة وحتى نهايتها، وهذا التميز يكون عن طريق إستخدام وسائل متعددة للإتصال مع الزبون من بداية التخطيط لتقديم الخدمة وحتى طرح الخدمة في السوق وإستفادة الزبون منها، ويعود السبب في ذلك أن الزبون شريك في خلق الخدمة المقدمة (٢).

والمؤسسات الخدمية تستخدم عادةً عدة أشكال من الإتصالات المباشرة ( ليس بالضروري الشخصي فقط) بين الزبون والمؤسسة، وذلك لشدة المنافسة الموجودة في السوق وايضاً لتغطية أكبر مساحة جغرافية، وأيضاً تستخدم أكثر من وسيلة لزيادة التأثير الذهني على الزبون لعدم ملموسية الخدمة بعكس السلع، فقد تستخدم الراديو والفاكس والبريد الإلكتروني والويب، والهاتف، فجميع هذه الوسائل تولد لدي الزبون إنطباع إيجابي إتجاه هذه المؤسسة وتولد لديه الشعور بالإستمرار في التعامل والديمومة، وهذا هو هدف إدارة علاقات الزبائن تجاه من يتعامل معها (٣).

ولقد تم التركيز على الإتصال في المؤسسات الخدمية لتخدم أهداف الدراسة، حيث أن هذه الدراسة تبين أثر إدارة علاقات الزبائن والتى من أبعادها الإتصال، على تحقيق الولاء في المؤسسات المصرفية.

والشكل ( ٣-٣ ): يبين كيف أن مؤسسات الخدمات تستخدم أنواع متعددة من وسائل الإتصال للتأثير الذهني على الزبون وتوطيد أواصر العلاقات طويلة الأجل، كما تم الإشارة إليه أعلاه.

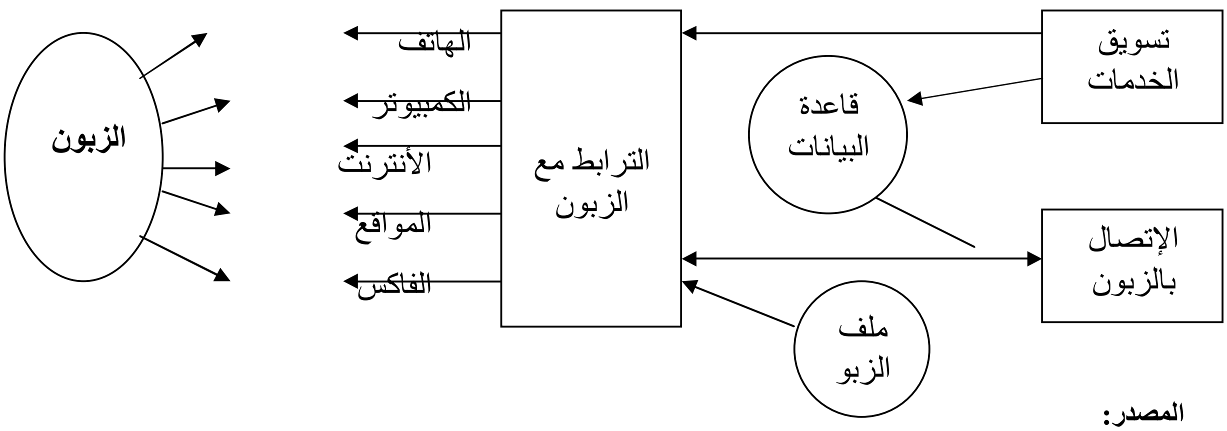
---

(١)- عبدالعزيز ابونبعه، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص ٢٧٥.

(2)- Gronroos, C, "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". **Journal of Marketing Science**, Vol 23, No 4, p.16.

(1)- Rose janjicek, **CRM architecture for relationship marketing in the new millennium**, technical white paper, hp invent, p.9.

**الشكل ( ٣-٣ ): إستخدم وسائل الإتصال للتأثير الذهني على الزبون :**




**المصدر:**

Rose janjicek، **CRM architecture for relationship marketing in the new millennium**، technical white paper، hp invent، p.16.

### ٣-٨-١-٨ الفشل في عملية الإتصال

ان الفشل في عملية الإتصال قد يحدث نتيجة عدم إهتمام الموظفين بالزبائن والتعامل معهم بطريقة غير لبقة، سواء أكان ذلك عن طريق الإتصال المباشرأو أية وسيلة من وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة، وهذا يترك تأثير سلبي على الزبون ويؤثر على مشاعره وتصرفاته، مما قد يؤدي بالزبون إلى التحدث لزبائن أخرين عن الصورة السلبية المتكونة لديه أو أن يقوم بإنهاء التعامل مع المؤسسة التى يتعامل معها والتحول لمنافس أخر، أو أن تصل الأمور بمقاضات هذه المؤسسة وهذا النقيض تمامًا بما تسعى إليه إدارة علاقات الزبائن (١).

ولأهمية الإتصال نلاحظ بأن( Rose janjicek ) أشار بأن بداية إدارة العلاقة مع الزبائن هي عملية الإتصال أو هي نقطة القرار الرئيسية إما للتعامل مع الزبون أو إعتباره رافضاً للتعامل، وكذلك إعتبار عملية الإتصال هي التى تعطى نقطة البداية للمؤسسة بطرح الخدمة أو عدم طرحها نتيجة للتغذية العكسية الواردة من الزبائن، وكذلك تعتبر عملية الإتصال الوسيلة الرئيسية لتكوين قاعدة بيانات واسعة عن الزبائن، حيث أن البيانات تعتبر نقطة إنطلاق تطبيق إدارة علاقات الزبائن وكذلك تساعد في تكوين علاقة طويلة الأجل (٢).

---

(1)- Zeithaml, Vlarie, Mary Bitner, **Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm**, Second Edition, The McGraw – Hill Company, 2000, p.62.
(2)- Rose janjicek, CRM architecture for relationship marketing in the new millennium, **Op.cit, p.4.**

### ٣-٨-٢ الثقة Trust

إن من الصفات الإنسانية التى يتعامل بها الزبون مع المؤسسة هي عدم الرغبة من قبل هذا الزبون بتغير التعامل الذي إعتاد عليه مع هذه المؤسسة والتحول إلى منافس أخر بشكل متكرر، ويعود السبب في ذلك بأن هذه المؤسسة ومع مرور الوقت أصبحت قادرة على معرفة إحتياجات هذا الزبون وكذلك أصبحت لديها القدرة على تلبيتها، فيما إذا كانت إحتياجات هذا الزبون تتناسب مع إمكانيات هذه المؤسسة، حيث أن هناك العديد من الزبائن ليس لديهم الوقت ولا القدرة على تلبية إحتياجاتهم ووسائل الراحة لأنفسهم ، فعندما يجدون من يقوم نيابةً عنهم بتحقيق هذه المطالب ويشعرون بتوفر المصداقية والأمانة والحرص من قبل هذه المؤسسة بإجراء ذلك فأنه من الطبيعي أن يمنحوها كامل الثقة لتنفيذ إحتياجاتهم ومتطلباتهم نيابة عنهم، ويتوجهون إليها عند الشعور باية حاجة [(١)].

وبناءً على ذلك، ومن خلال الاهتمامات الخاصه التى يحكم من خلالها الزبون على المؤسسة بأنها قادره على إشباع حاجاته ومتطلباته يمكننا إدراج تعريف لمفهوم الثقة، فقد عرفها عوض حداد في كتابه تسويق الخدمات المصرفية بأنها هي الإتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى[(٢)].

ولكن هذه الثقة أو تفويض الصلاحيات من قبل الزبون للمؤسسة التى يتعامل معها بإجراء كل ما يخص أعماله وكذلك تنفيذ جميع معاملاته من خلالها وعدم التوجه لمنافس أخر لاتكون وليدة الساعة ولاتكون نتيجة تعامل لفترة قصيرة ولا تكون من خلال إعجاب الزبون بالمظاهر الخارجية للمؤسسة ولا لمجرد التعامل لمرة واحدة، وإنما تكون نتيجة إدارة ونظرة طويلة الأجل من قبل المؤسسة إتجاه الزبون حتى يشعر بالثقة، ويكون هذا من خلال شعوره بتلبية حاجاته وتوقعاته بمصدقية عالية وتقنية تضمن سلامة الإجراءات، وتفهم للتساؤلات التى تدور بذهنه إتجاه الخدمة أو السلعة المقدمة، وكذلك من خلال الإتصال الدائم بهذا الزبون بشكل يتناسب وحجم أعماله ومستوى تعامله، وفيما إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى متطلبات الزبائن وتلبية إحتياجاتهم بصورة من الدقة والسرعة وجميع ضوابط الخدمة المثالية، فإنها سوف تكون قادرة على كسب ثقة هذا الزبون، وبالتالي سوف تكون هذه المؤسسة قادرة على بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون بحيث يكون من

---

(٣)- معتصم عقاب مسعود، "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الاردن وفلسطين"، مرجع سابق، ص ٦٠.
(٤)- عوض الحداد،"**تسويق الخدمات المصرفية**"، دار البيان،مصر،١٩٩٩، ص ٣٤٢.

الصعب على أية منافس أخر الدخول إلى هذه العلاقة والمساس بها، وعدم توجه الزبون إلى أية جهة أخرى، وهذا ماتسعى إليه المؤسسة من خلال إدارة علاقات الزبائن (١).

### ٣-٨-٢-١ الإحتفاظ بالزبائن وكسب ثقتهم

إن من أهم أهداف إدارة علاقات الزبائن هو كيفية الحفاظ على الزبون وكسب ثقته بمجرد إجتذابه، حيث أثبتت الدراسات أن الحصول على زبون جديد قد يكلف أكثر مما لوجرى بذل بعض المجهودات للحفاظ على الزبون الموجود بالفعل، وكذلك تأتى أهمية الحفاظ على الزبائن وكسب ثقتهم من خلال أن عشرة بالمئة من الزبائن سيوفرون تسعون بالمئة من الأعمال للمؤسسة جراء هذا الإحتفاظ وكسب الثقة ويأتي هذا من خلال معرفة مؤسسات الأعمال إحتياجات الزبائن وتلبية متطلباتهم بطريقة تساوي أو تفوق توقعات الزبون وكذلك ان تكون هذه الإحتياجات مشبعة من خلال نظام جودة متكامل يرتقى إلى مستوى توقعات الزبون ويفوقها، وكذلك تتمثل عملية المحافظة على الزبون وكسب ثقته من خلال إحساس الزبون بشعور أن هذه المؤسسة تسعى إلى إرضائه وتلبية حاجاته، وكذلك من خلال التفهم الواقعي والصحيح للخلافات والشكاوي التى تدور في ذهن الزبون حول التعامل (٢).

إن تحقيق مؤسسة الاعمال هدفها في الحفاظ على الزبائن وكسب ثقتهم يؤدي إلى إنشاء علاقة طويلة الأجل وتكون هذه العلاقة علاقة ديمومة وولاء تجاه المؤسسة، حيث إذا ما شعرا الزبون بثقة تجاه المؤسسة التى يتعامل معها فأنه من الصعب التوجه لمنافس أخر لوجود من ينوب عنه في تحقيق أهدافه بثقة وأمان، وهذا ماتسعى إليه إدارة علاقات الزبائن من كسب ثقة الزبون لتحقيق الولاء في ذهن الزبائن.

### ٣-٨-٢-٢ أهمية تجزئة الزبائن لكسب ثقتهم

أشارت العديد من الدراسات بأن مفهوم التسويق الجماعي يستخدم بشكل قليل، وأن مؤسسات الأعمال تقوم بالتركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة بدلا من أن تخدم قاعدة الزبائن مرةً واحده، وهذا التركيز على نوعية الزبائن يؤدي الى امكانية خدمة الزبائن بكفاءة عالية بدلا من التشتت في خدمة زيائن ليس بالضروري أن تكون أعمالهم ذو عائد ومنفعة على أعمال المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور الزبون بالرضا لتركز الخدمة، وبالتالي يؤدي هذا إلى تقديم خدمة ذو مصداقية وإجراءات صحيحة من المرة الأولى، وهذا بدوره يساعد الى تولد الثقة لدى

---

(١)- معتصم عقاب مسعود، "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الاردن وفلسطين"، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٢)- نيل واطسون وستيف هرست، **الاساليب الفعالة لزيادة المبيعات**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر، القاهرة،٢٠٠١،ص٤٧.

الزبون بسير أعمال المؤسسة، وبناء علاقة قوية وطويلة الأجل، وتحويلهم إلى زبائن ذو ولاء، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن (١).

### ٣-٨-٣ تلبية حاجات الزبائن Meet the Need of Customer

إن من أهم الركائز التى ترتكز عليها مؤسسات الأعمال فى عالم التسويق وفي نشاطها والذي يعتبر حجر الزاوية لضمان بقاؤها في سوق المنافسة وديمومة عملها هو الزبون، فمؤسسات الأعمال دون زبائن لايكون لوجودها أية داعي أو مبرر وذلك لعدم وجود أعمال تقوم بها أو أية نشاطات تؤديها والتى هي أنشأت من أجلها، من هنا يترتب عليها لضمان بقاؤها في السوق أن تعمل على التعرف لحاجات هذا الزبون، وأن تعمل على تلبيتها، ذلك من أجل أن تكون هذه المؤسسة قادرة على بناء علاقة ولاء وديمومة مع هذا الزبون، وأن تضمن عدم تحوله لمنافس أخر (٢).

فقد تناول العديد من الباحثين تعريف تلبية الحاجات للزبائن والأبعاد والأثار المترتبة على معرفة هذه الحاجات في بناء علاقة مع الزبائن تتميز بالديمومة والولاء، فتعرف تلبية الحاجات بأنها تقيم الزبائن لخدمة ما، فيما إذا كانت هذه الخدمة قد حققت رغباتهم وتوقعاتهم، بحيث يكون الفشل في عدم تلبية الحاجات والتوقعات هو عدم رضى الزبون عن هذه الخدمة المقدمة، وحتى تكون مؤسسات الأعمال قادرة عل تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، يجب أن تعمل على جمع بيانات عن خصائص هذا الزبون وتوجهاته وذلك حتى تضمن عدم احساسالزبون بأي شعور سلبي إتجاه المؤسسة ومن ثم القيام بتصرف قد يؤدي إلى ترك التعامل معها (٣).

وكذلك تعرف تلبية حاجات الزبائن بأنها تقيم الزبائن الكلي لمقدم الخدمة بحيث يؤدي ذلك إلى وجود النية والعودة مرةً أخرى للإستفادة من هذه الخدمة في المستقبل، فمن خلال هذا التعريف لا يكون الحكم من قبل الزبون على تلبية حاجاته وتوقعاته من قبل المؤسسة التى يتعامل معها على بعد واحد فقط كالجودة مثلا، وإنما يكون من خلال عدة أبعاد كالسرعة في تقديم الخدمة، وكذلك من خلال المرونة في تلبية حاجات الزبون المتغيرة وغيرها من العوامل المشتركة في تقديم الخدمة أو السلعة، والتى تؤدي في النهاية إلى إشباع وتلبية حاجات الزبائن، وقد عرفت تلبية الحاجات أيضاُ بانها تقيم الزبائن للسلعة أو الخدمة بعد عملية الشراء، فكثير من الزبائن لايمكن أن يحكم على أن

---

(1)- Lovelock Christopher, **Service Marketing**, Fourth Edition, Prentice Hall. 2000 P140.

(٢)- جريس زعرور، "اثر جودة واسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضى عملائها من القطاع الصناعي في الاردن"،رسالة ماجستر غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٣، ص٦٢.

(1)- Zeithami, Viarie, Mary Bitner, **Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm**, Second Edition, The MCgraw _Hill Company, 2000, p51

هذه الخدمة أو السلعة المقدمة له قد أدت إلى تلبية حاجاته وإرضائه إلا من خلال ما يشعر به بعد عملية الشراء والخدمات المقدمة له تجاه هذه الخدمة من مؤسسات الأعمال [1].

فإدارة علاقات الزبائن إذا ماتمكنت من الوصول إلى توليد شعور إيجابي من قبل الزبون إتجاه الخدمة أو السلعة المقدمة له فإنها سوف تكون قد عملت على تلبية حاجات هذا الزبون، حيث اذا ما تم شعور الزبون بالرضى حول الإستفادة أو المقارنة بين ما قام بدفعه وما تم تقدمه له فإن إدارة علاقات الزبائن تكون قد حققت أحد رسائلها بالوصول بالزبون إلى درجة الولاء.

**٣-٨-٣-١ العوامل المؤثرة في تلبية حاجات الزبائن**

إن حاجات الزبائن والتوقعات التى يشعرون بها تتاثر بالعديد من العوامل، والتى يجب أخذها بعين الإعتبارعند التعرف على هذه الحاجات وذلك من أجل إشباعها بشكل ملائم ودائم، وبشكل يتناسب مع حجم التوقعات لهذا الزبون للوصول به ليس لمجرد تلبية الحاجات وإنما للرضى وهي أعلى مراحل تلبية الحاجات، ومن هذه العوامل [2] :

**٣-٨-٣-١-١ ملامح وخصائص الخدمة أو السلعة**

إن حاجات الزبون تتاثر بملامح وأبعاد الخدمة أو السلعة المقدمة له،فقد يقوم الزبون بإدراك عدة عوامل يحكم من خلالها أو يشعور من خلالها بأن هذا المقدم له( الخدمة، السلعة) قد قامت بإشباع حاجة له وأدت إلى الوصول لتوقعاته أو تفوقها، ومن هذه العوامل السعر، الجودة، السرعة، وكذلك مقدمين الخدمة أو السلعة ( الموظفين).

**٣-٨-٣-١-٢ العوامل الشخصية**

يجب الاخذ بعين الاعتبار العوامل الشخصية التى يتمتع بها الزبون مثل الإنفعالات والأحاسيس ولما لها من إنعكاسات حقيقية على تولد شعوره بالحاجة، وقد تتأثر حاجات الزبون أيضاً بسروره أو إستياءه، فيجب على إدارة علاقات الزبائن أن تعمل على دراسة هذه العوامل ومدى تأثيرها على الحاجات الخاصة بالزبون، ويكون هذا من خلال الإحاطة ببعض المعلومات الشخصية عن الزبون، كما أن الأحداث التى تصاحب تقديم الخدمة أو السلعة كتغير في المخرجات أو غيرها أو النتائج تكون أقل من توقعات الزبون، يؤدى هذا إلى إنعكاسات على مدى تلبية حاجات الزبون.

---

(2)- Drake Chris, Anne Gwynne, Nigel Waite, "Barclays Life Customer Satisfaction And Loyalty Trackitng Survey: A Demonstration Of Customer Loyalty Research In Practice" **International Journal Of Bank Marketing**, Vol.16, Number 7, 1998 p.289.

(3)- Zeithami, Viarie, Mary Bitner, Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, , **Op.cit,** p 54.

**٣-٨-٣-١-٣ الإحساس بالمساواة أو العدالة**

ايضاً من العوامل التى تؤثر في تلبية حاجات الزبائن وشعورهم باشباع هذه الحاجات شعور الزبون بالمساوة مع غيره من الزبائن في المؤسسة، بغض النظر عن مخرجات الخدمة أو السلعة فيما إذا كانت تساوي توقعاته أو تفوقها، فإن الشعور بالعدالة أو المساوة قد يؤثر على حاجات هذا الزبون بالإشباع أو عكس ذلك.

**٣-٨-٣-١-٤ الجودة**

تؤثر الجودة كذلك في شعور الزبون بتلبية حاجاته، وذلك من خلال إدراكه لأبعاد الجودة، إلا أن كثير من الباحثين ينظر إلى أن شعور الزبون بتلبية الحاجات أبعد وأوسع من إدراكه للجودة، فهناك عوامل مثل السعر والعوامل الشخصية والموقفية.

**٣-٨-٣-١-٥ الأسعار**

إن السعر من العوامل التى تؤثر بشكل كبير في تلبية حاجات الزبائن، فإذا ما شعر الزبون بأن ما قام بدفعه أكبر من توقعاته تجاه الخدمة أو السلعة المقدمة من المؤسسة فهذا يؤدي بمؤشر الشعور بتلبية الحاجة إلى الإتجاه السلبي.

**٣-٨-٣-١-٦ العوامل الموقفية**

وهي العوامل التى لايكون للزبون القدرة على التحكم بها، كعوامل الطقس، وحالة السير، وحجم المؤسسة، وتوزيع تواجدها الجغرافي [1].

وبالتالي يجب على ادارة علاقات الزبائن، ان تاخذ بالإعتبار، جميع العوامل السابقة حتى تؤثر على الزبون، وعلى شعوره ووجدانه، وتؤثر في داخله اتجاه ايجابي نحو ان حاجاته قد تمكنت المؤسسة من اشباعها، مما يؤدي الى توطيد العلاقة مع الزبون وصعوبة تحوله لمنافس اخر.

**٣-٨-٤ عناصر برنامج تلبية حاجات الزبائن**

إن تلبية حاجات الزبائن لا تكون من خلال النظر للعوامل المتواجدة لدى الزبائن فقط، فهناك منظور أخر يجب على مؤسسات الأعمال أن تقوم به بغض النظر عن العوامل التى يجب مراعاتها لدى الزبائن، فتكون تلبية الحاجات من منظور عمل المؤسسة نفسها قبل البحث بعوامل الزبون، فيجب على المؤسسة أن تعمل على إدارة الإستفسارات لدى الزبائن لتلبية حاجاتهم،

---

(1)- Zeithami, Viarie, Mary Bitner, Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, , **Op.cit,** p 54.

كالسرعة والتقيم الدقيق لإعتراضاتهم، وكذلك الإتصالات المتكررة للبحث في حاجات هؤلاء الزبائن للوصول في النهاية إلى علاقة زبائن تتصف بالولاء [1].

وقد أشارا عوض حداد في كتابه تسويق الخدمات المصرفية الى برنامج يتكون من عدة عناصر يجب أن تأخذ به مؤسسات الأعمال من خلال إدارة علاقات الزبائن للتعرف على حاجات الزبائن وإشباعها، ويتكون هذا البرنامج من العناصر التالية:

- الإتجاهات الإيجابية لخدمة الزبائن.
- الإستجابة للزبائن بسرعة ولباقة.
- بناء علاقة قائمة على المنفعة والإهتمام المشترك مع الزبون.
- الرد على شكاوي الزبائن ومشاكلهم بشكل مناسب.
- إنهاء المعاملة مع الزبون بتحقيق حاجاتهم التى يشعر بأنها بحاجة لإشباع.
- المتابعة مع الزبون لتحديد حاجاته فيما إذا كان قد تم إشباعها .

ومن هنا لايجب وقوف عمل إدارة علاقات الزبائن على التعرف لحاجات الزبائن الحالية وإشباعها، وإنما يجب التعرف على الحاجات المستقبلية للزبون والتى لايكون لإشباعها حاجة انية لديه، وذلك من أجل تزويد الدوائر المختصة في المؤسسة، للإستعداد لمواجهة كل ما هو جديد من الحاجات، وإذا ما نجحت المؤسسة بهذا الشئ من التعرف المستقبلي للحاجات فإنها تكون قد وصفت الزبون الحالي لها بصفة الزبون الموالي في التعامل [2].

**٣-٨-٣-٥ طرق قياس تلبية الحاجات وإشباعها لتحقيق رضى الزبون**

إن إشباع حاجات الزبائن ورضاهم هدفا رئيسيًا لمؤسسات الأعمال وهو الذي من خلاله تكون مؤ مسسات الأعمال قادرة على بناء علاقة طويلة الأجل مع عملائها ومن هذه الطرق:

**٣-٨-٣-٥-١ أنظمة الشكاوي والمقترحات**

وهذه الطريقة يتم فيها التعرف على شكاوي الزبائن عن الخدمة المقدمة والتعرف على إقتراحات تقدما بها الزبائنلتحسين الخدمة [3].

**٣-٨-٣-٥-٢ الطريقة التقليدية**

حيث يتم سؤال الزبون مباشرةً عن مدى إشباع حاجاته من هذه الخدمة التى تم تقدمها له، وهل تساوت المخرجات مع التوقعات أم تفوقها أم أقل [1].

---

(١)- نيل واطسون وستيف هرست، **التسويق من خلال علاقتك بالزبائن**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص١٣٠.

(١)- عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص ٣٣٨-٣٤٠.

(2)- Kotler, Philip, **Marketing Management Analysis", Planning, Implementation, And Control, Englewood Cliffs**, N.J. Prentice- Hall Inc, 2001, p.41.

**٣-٨-٣-٥-٣ الطريقة التحليلية**

حيث يتم سؤال الزبون عن المشكلات التى تعرض لها خلال تقديم الخدمة، والإقتراحات لحلها وعن الأهمية النسبية للخدمات التى تقدمها المؤسسة، وبعدها تؤخذ هذه البيانات ويتم معالجتها لتحديد أهمية الخدمات بالنسبة للزبائن وإجراء التحسينات حسب الإقتراحات المقدمة.

**٣-٨-٣-٥-٤ نموذج توقع عدم التعزيز**

وهذه الطريقة يتم فيها المقارنة بين التوقعات المرجوة للزبون من إستخدام هذه الخدمة، وماتم تحقيقه من جراء المخرجات فعلياً (٢).

**٣-٨-٣-٥-٥ نظرية العدالة**

وفي هذه الطريقة يتم مقارنة ما حصل عليه الزبائن من تلبية حاجاتهم نتيجة لإستخدامهم الخدمة مع غيرهم من زبائن المؤسسات الأخرى، ويتم تحسين الخدمة لتصل لتلبية حاجات الزبائن على أساس النتائج (٣).

من واقع الطرق السابقة لقياس تلبية الحاجات ورضى الزبون، يمكن أن تتعرف مؤسسات الأعمال على واقع الخدمة لديها، وتعمل على تحسينها ورفع الأداء المقدم للوصول إلى الإشباع ورضى الزبون وخلق صفة الديمومة والولاء لدى هذا الزبون، وهذا هو هدف التسويق من خلال إدارة علاقات الزبائن.

**٣-٨-٤ جودة الخدمات المقدمة للزبائن**

إن مؤسسات الأعمال وخاصة الخدمية منها تتصف بدرجة عالية من النمطية، ومن شأن هذه النمطية أن تحد من إمكانيات التميز في خدمة الزبائن ومن شأنها أن تولد شعور من الروتين في التعامل مع هذه المؤسسة وشعور الزبون بنوع من عدم الإبتكار والتجديد في التعامل، وهذه الفكرة أيضاً تؤكد بأن جميع المؤسسات المالية تقدم جميعها نفس الخدمات ولكن الفرق أو التميز يكمن في ألية تقديم هذه الخدمة، وذلك من أجل إيجاد فرصة لهذه المؤسسات للمنافسة في السوق المتواجدة بها (٤).

إنطلاقاً من هذا المبدأ أو الفكر ظهرا ما يسمى بالجودة في تقديم الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات الأعمال، وذلك من أجل إيجاد سبل لهذه المؤسسات للمنافسة أو التميز في السوق، وقد

---

(3)- Kotler, Philip, **Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, And Control, Englewood Cliffs**, **Op.cit,** p 41.
(4)- John C, Mowen, **Consumer Behavior**, 4TH Edition, Prentice- Hall, USA, 1995, p512.
(5)- **Ibid.** p.518.
(1)- Gronroos, C, "Relationship Marketing: The Strategy Continuum", **Op.cit,** p 18.

تعددت جهود الباحثين في تعريف الجودة، فنجد أن البعض عرف الجودة أنها قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات الزبائن (١).

وكذلك منهم من عرفها بأنها القدرة على تحقيق رغبات الزبائن بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق إرضائهم التام عن السلعة أو الخدمة (٢).

بينما عرفها أخرين بأنها مقابلة إحتياجات الزبائن من أول مرة وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسات الأعمال (٣).

وكذلك قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة خلاصته أن الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التى تتطابق مع المطلوب من قبل الزبائن وتفي بحاجاتهم (٤).

إن التعاريف السابقة تركز على إدارة علاقات الزبائن في مؤسسات الأعمال يجب أن تضع عنصر الجودة محط إهتمامها وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وهو الوصول بالزبون إلى درجة الولاء، وحتى يتحقق لها ذلك وحتى تعمل على إمتلاك مفتاح النجاح لهذا الهدف لابد أن تعمل على توفير النقاط التالية :.

- فهم ما يريده الزبائن وإشباع حاجاتهم.
- توقع ما يحتاج إليه الزبائن في المستقبل والتغيرات التى تطرأ على تلك الإحتياجات.
- إمداد الزبائن بالمنتجات ذات الجودة والتى تتوافق مع توقعاتهم بشكل مستمر.

ويجب على مؤسسات الأعمال وخاصة التى تعمل ضمن نشاط إدارة علاقات الزبائن أن تقدم الخدمة أوالسلعة بشكل يكون خالي من الأخطاء أو ما يطلق عليه (**ZERO DEFECTS**) (٥).

**٣-٨-٤-١ أبعاد جودة الخدمة**

يتضح من خلال التعاريف سابقة الذكر لمفهوم جودة الخدمات المقدمة للزيائن، أنها تتضمن العديد من المعاير والتى على أساسها يقوم الزبون بالمقارنة بين ما تم تقدمه فعلياً له من الخدمة وبين التوقعات التى كانت موجودة لديه عن الخدمة قبل الإستخدام، وهذه المعاير التى يقوم الزبون بالمقارنة من خلالها وهي التى تشكل أبعاد جودة الخدمة (٦).

وقد تعددت جهود الباحثين في تحديد أبعاد جودة الخدمة ولكن يمكن تحديدها بالتالي:

---

(٢)- فريد زين الدين،"ادارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقه افي صناعة الغزل والنسيج المصرية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة طنطا،١٩٩٤، ص٢٥.

(٣)- المرجع نفسه ، ص ٢٦.

(4)- David L, Goelsch, Stanely Daric, **Introduction to Total Quality**, International Edition: New York: Prentice Hall, 1992, P.2.

(٥)- المرجع نفسه، ص٢٥.

(1)- N Logothetis, **Managing To Total Quality From Deming To Taguchi**, London Prentice Hall, 1992, P32.

(٢)- شبيب عبدالله، " قياس رضا الزبائن عن جودة الخدات التجارية للمنشات المالية الاسلامية في دولة الكويت"، رسالة ماجستر غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٧.

### ٣-٨-٤-١-١الجودة المادية

وهي الجودة المتعلقة بالنواحي المادية الملموسة، والتي يتعرض لها الزبون عند تلقيه للخدمة، مثال على ذلك التجهيزات والمباني، والتي تؤدي إلى إحداث أو تكوين الإنطباع الأولي لدي الزبون.

### ٣-٨-٤-١-٢ الجودة المؤسسية

ويعني سمعة المؤسسة وهويتها عند الجمهور، حيث غالباً ما تأتي هذه الجودة عن طريق تبادل المعلومات بين الجمهور خارج المؤسسة، وما هي الصورة المكونة عن المؤسسة في سوق العمل.

### ٣-٨-٤-١-٣ الجودة التفاعلية

وهي الجودة المتعلقة بالتفاعل بين موظفي الخدمة أو المؤسسة وبين الزبائن عند لحظة تقديم الخدمة، حيث أن دور الموظفين في عكس صورة إيجابية لجودة الخدمة المقدمة من المؤسسة كبير جدا.

وهناك أيضاً العديد من الباحثين ينظر إلى الجودة من منظور أخر وذلك من خلال مخرجات الخدمة، حيث يمكن تحديد أبعاد جودة الخدمة من منظور المخرجات بالتالي (١).

### ٣-٨-٤-١-٤ الجودة الفنية

وقد تعددت جهود الباحثين في تعريف هذا البعد من أبعاد الجودة، فقد عرفت بأنها ما يقوم به الزبائن وبعد الإنتهاء من تلقى الخدمة المقدمة لهم من مؤسسات الأعمال، من تقيم لهذه الخدمة(٢).

وكذلك عرفت الجودة الفنية بأنها الحالة أو الصورة الذهنية التي تكون قد تكونت عند الزبون في حال الإنتهاء من تقديم الخدمة من قبل مؤسسات الأعمال (٣).

وقد عرفت الجودة الفنية بأنها هي الخدمة الحقيقة التي تؤثر على تقيم أداء الخدمة وعادةً تكون قابلة للقياس، والتي يحصل عليها الزبائن من خلال تفاعلهم مع المؤسسة (٤).

ومن خلال التعاريف السابقة للجودة الفنية فقد أجمع الباحثين بأن هذه الجودة تؤثر على إدراك الزبائن عند تقيمهم للخدمة والتي تشكل قاعدة مهمة للحكم على جودة الخدمة.

---

(١)- رسميه ابو موسى، " اثر جودة الخدمة على الربحية ورضى الزبائن في المصارف الاردنية دراسة مقارنة بين بنك الاسكان والبنك الاسلامي"، رسالة ماجستر غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة ال البيت، المفرق، ٢٠٠٠، ص ٣٦.

(2)- Zeithami, Viarie, Mary Bitner, Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, **Op.cit,** p 56.

(٣)- رسميه ابو موسى، " اثر جودة الخدمة على الربحية ورضى الزبائن في المصارف الاردنية دراسة مقارنة بين بنك الاسكان والبنك الاسلامي"، مرجع سابق، ص ٣٧.

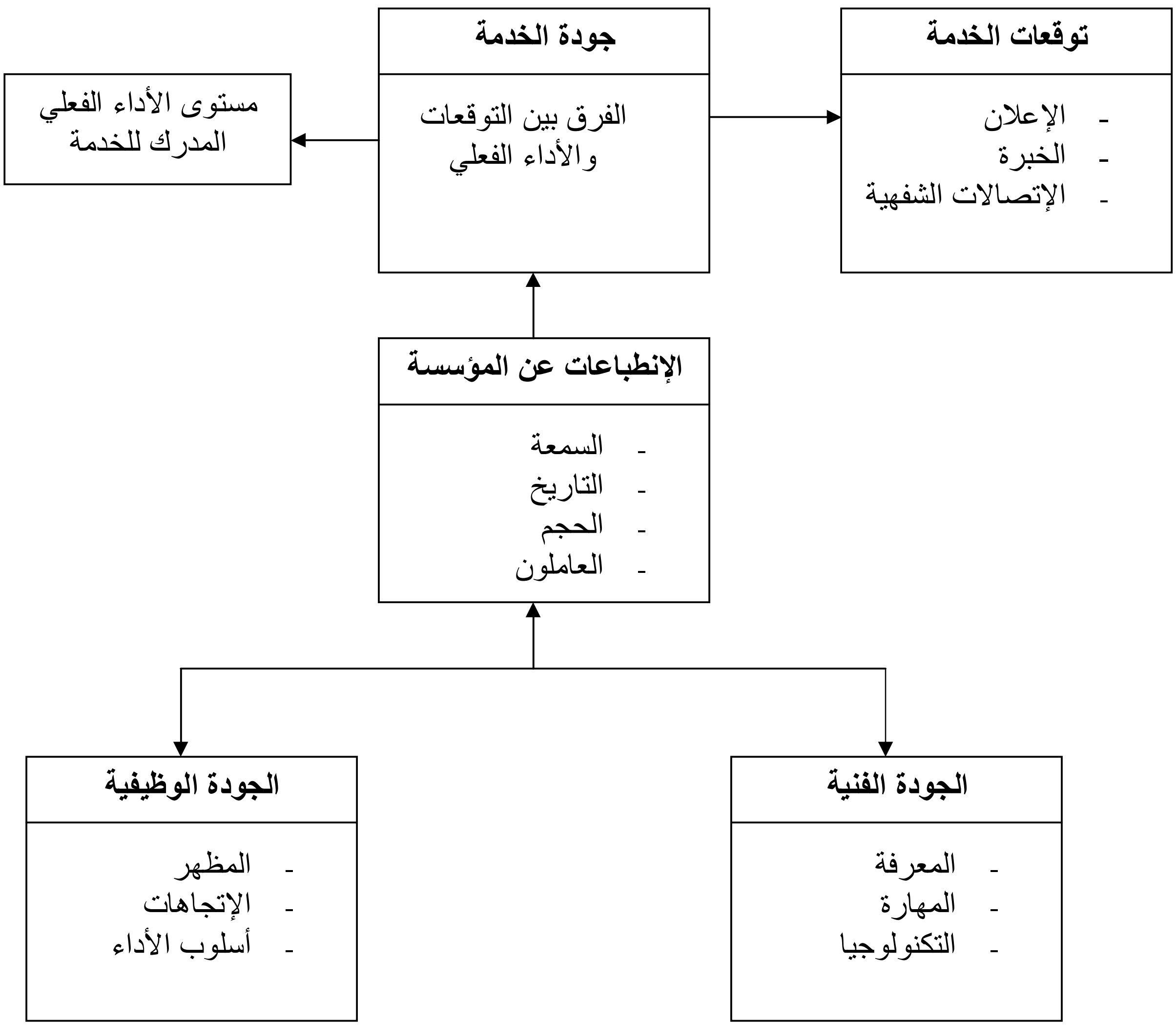
(4)- Brady .Michael, " Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", **Journal of Marketing,** Vol. 65, Issue 3, 2001, P.16.

### ٣-٨-٤-١-٥ الجودة الوظيفية

تعتبر الجودة الوظيفية هي عبارة عن مكمل للجودة الفنية وذلك لإكتمال الصورة الذهنية عند الزبون، حيث يمكن تعريف هذا البعد من الجودة بأنها هي الكيفية أو الطريقة التى تقدم بها الخدمة للزبون، حيث أن الخدمة تتضمن تفاعلاً بين الزبون وبين موظفي مؤسسات الأعمال المقدمين لهذه الخدمة،وهذا التفاعل يكون من خلال عملية بيع أو تقديم الخدمة [١].

يمكن التعبير عن أبعاد جودة الخدمة سابقة الذكر والتى تم شرحها وتوضيحها بالشكل رقم (٣-٤) :

**الشكل ( ٣-٤ ): أبعاد جودة الخدمه**




**المصدر: عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص٣٤٣**

(٥)- عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص٣٤٣.

**٣-٨-٤-٢ أبعاد جودة الخدمة وإدارة علاقات الزبائن**

إن الأبعاد سابقة الذكر لجودة الخدمة سواء من منظور المخرجات أو من منظور تقديم الخدمة فإن على إدارة علاقات الزبائن العمل على الإهتمام والتركيز على هذه الأبعاد، للوصول بالزبون إلى درجة القناعة بالخدمة التى تقدمها هذه المؤسسة، وشعوره بجودة عالية بالمقارنة مع المنافسين في سوق العمل، وكذلك يجب على إدارة علاقات الزبائن الإهتمام بتصويب ما يتم إقتراحه من العملا إتجاه جودة الخدمات المقدمة وذلك للوصول بالزبون إلى درجة الولاء والديمومة في التعامل، وهذا يكون من خلال بناء علاقة متينة قائمة على إقناع الزبون بأن جودة الخدمات المقدمة فعلياً تساوي التوقعات التى كانت لديه قبل تقديم الخدمة.

**٣-٨-٤-٣ قياس جودة الخدمات**

إن المعيار الأساسى لقياس أداء مؤسسات الأعمال ومدى فاعليتها في سوق العمل المتواجدة فيه وكذلك إستمرار وجودها، فإن المعيار الأساسي لقياس هذا الأداء هو جودة الخدمات التى تقدمها هذه المؤسسات، والهدف الأساسى من قياس جودة هذه الخدمات هو تحقيق درجات عالية لمكونات هذه الخدمة ومدى ملائمتها لتوقعات الزبائن، وكذلك العمل على تصحيح الإنحرفات الموجودة في جودة هذه الخدمات وذلك من أجل إيجاد قيمة مرضية للزيائن والمحافظة عليهم وجعلهم زيائن يتميزون بطابع ولائي طويل الأجل لمؤسسات الأعمال (١).

وإن قياس جودة الخدمات يعتبر من الأمور النسبية وذلك لما تتميز به الخدمات من مميزات خاصة، حيث أن الخدمة غير متجانسة أي يصعب تنميط مستوى الأداء المقدم، وكذلك إن الخدمة لا يمكن تخزينها، وكذلك عدم قابليتها لإعادة التداول، وتتميز بتوليد الطلب عليها نتيجة الثقة في تقديمها، وكذلك أنها تتلازم ولا تنفصل عن جهة تقديمها (٢).

ولقد توصل الباحثين إلى عشرة معاير أساسية يستخدمها الزبائن بأن تكون الميزان الرئيسي لديه للحكم على جودة الخدمة المقدمة من مؤسسات الأعمال وهذه المعاير هي(٣):

**١- الإعتمادية**

وهي تقديم الخدمة من مؤسسات الأعمال بطريقة سليمة من المرة الأولى وكما تم الوعد بها بحيث تساوي توقعات الزبون.

---

(1)- Lassar, Walfried, Chris Manolis, Robert D, "Service Quality Perspective And Satisfaction In Private Banking, **Op.cit,** p 58.

(٢)- شبيب عبدالله، " قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمات التجارية للمنشات المالية الاسلامية في دولة الكويت"، مرجع سابق، ص ٣٣.

(3)- Parasuraman, Zetithaml, Berry, "A conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol 9, No 19, 1985 P.P 46-47.

**٢- الإستجابة**

وهي الرغبة والقابلية من موظفي مؤسسات الأعمال لتقديم الخدمة ومساعدة الزبون وتوضيح كل ما يريده حول الخدمة.

**٣- الكفاءة**

وتعني إمتلاك الموظفين القائمين على تقديم الخدمة المهارات اللازمة لتقديمها، وإشباع حاجات الزبائن من الإستفسارات والإعتراضات.

٤- **الفورية**

وهي مقدرة مؤسات الأعمال على تقديم الخدمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

٥- **الكياسة**

وهي إمتلاك موظفي مؤسسات الأعمال الصفات الحميدة والتعامل مع الزبائن بإحترام وتقدير مشاعرهم.

**٦- الإتصال**

وتعني التواصل الدائم مع الزبائن وإخبارهم عن الخدمات التى تقدمها المؤسسة وعن كل ما هو جديد، والإستماع لإقتراحاتهم وشكاويهم.

**٧- الثقة**

وتعني ثقة الزبون في مؤسسات الأعمال التى يتعامل معها نتيجة لإسمها ومسموعاتها وجدية تعاملها.

**٨- الأمان**

وذلك عن طريق عدم شعور الزبون بالخطر والشك نتيجة إستفادته من الخدمات المقدمة وشعوره بالأمان المالي.

٩- **فهم ومعرفة الزبون**

وذلك عن طريق قيام مؤسسات الأعمال بجعل الزبون محط إهتمامها والسعى دائمًا وراء معرفة إحتياجاته والعمل على إشباعها.

**١٠- الجوانب الملموسة**

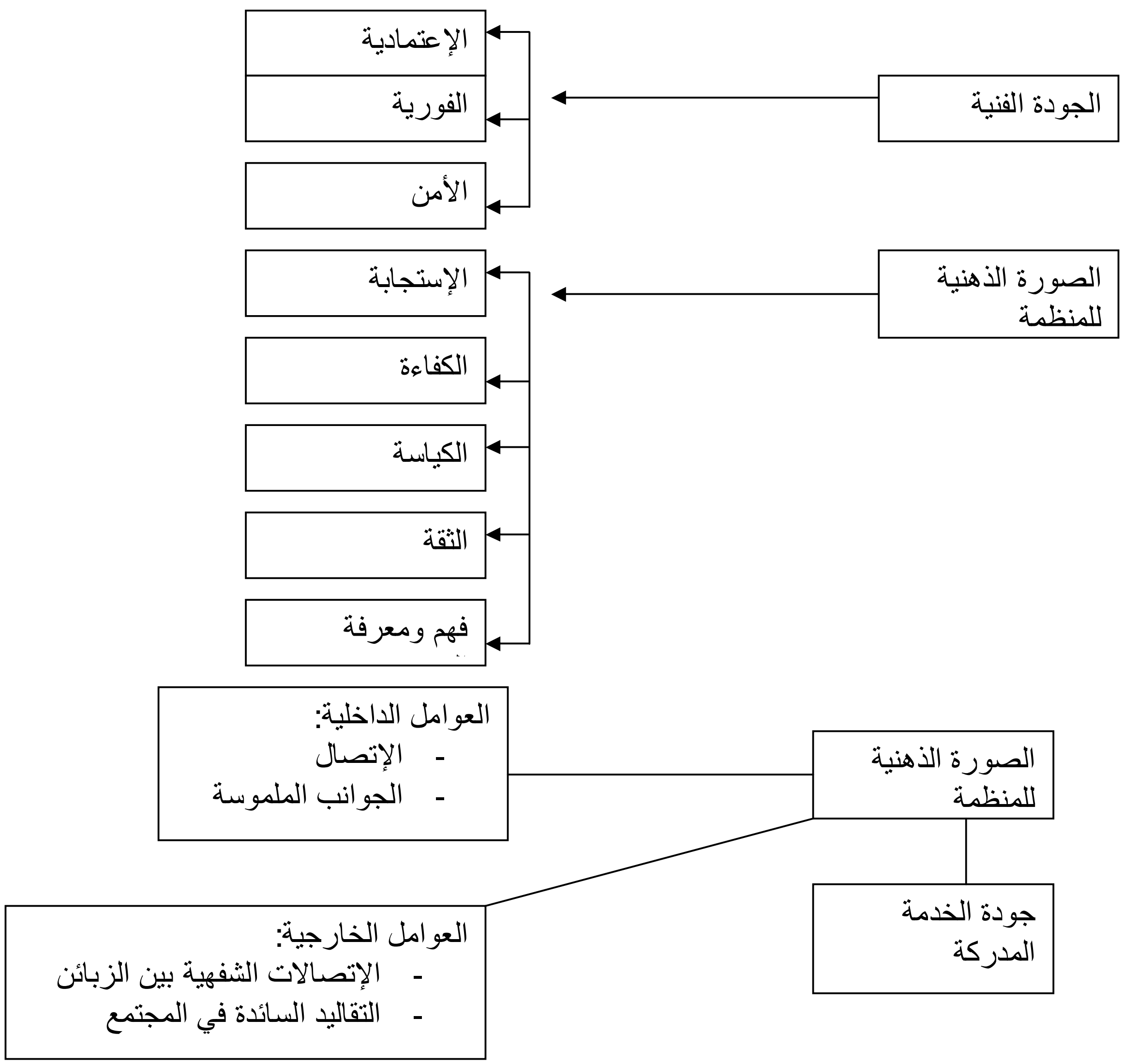
وتشمل جميع التسهيلات المرفقة لتقديم الخدمة ومنها على سبيل المثال الأجهزة والمعدات التى تستخدمها مؤسسات الأعمال لإتمام تقديم الخدمة، وقد تم تقليص هذه المعايير في عام ١٩٨٨

إلى خمسة معايير وتشمل الدليل المادي الملموس، والإعتمادية، والإستجابة، والتوكيد، وحسن التعامل [1].

وبالنظر إلى هذه المعايير سابقة الذكر فإنه يجب على إدارة علاقات الزبائن أخذها بعين الإعتبار عند تقديم الخدمة، وذلك من أجل الوصول إلى رضى الزبون وتلبية إحتياجاته، وحتى تكون قادرة على بناء علاقة نهايتها تقديم الزبون الولاء للمؤسسة التى يتعامل معها.

ويمكن تلخيص المعايير التى تم التحدث عنها والتى تستخدم كأداة حكم من قبل الزبون على جودة الخدمة المقدمة بالشكل رقم (٣-٥) :

**الشكل (٣-٥): العلاقة بين أبعاد الجودة والخدمة**




---

(١)- غانم الجمل، " ادراك المستهلك لجودة الخمات المصرفية"، رسالة ماجستر غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٩٢، ص ٣٥.

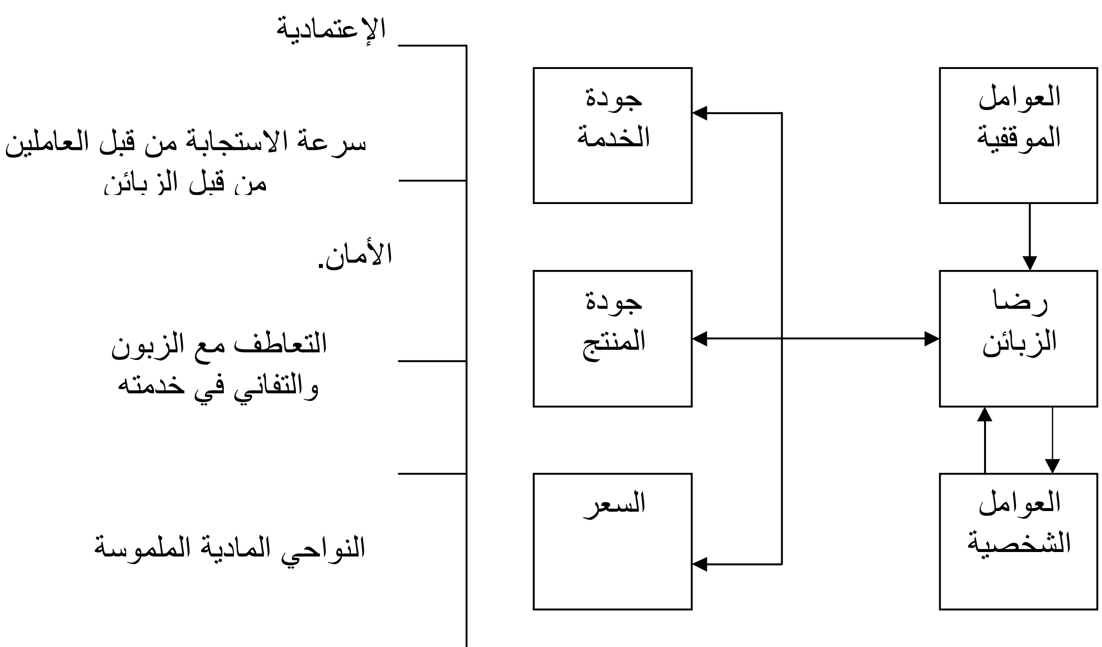
**المصدر:** محمد بركات، "قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة – دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص ٤٠.
٣

**٤-٤-٨- العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون**

إن الزبائن يضعون توقعات معينة عن قدرة الخدمة المقدمة لهم في إشباع حاجاتهم، فإذا تحققت هذه التوقعات تكون الجودة المتوفرة في الخدمة المقدمة قد تساوت مع التوقعات المرتقبة من الزبون قبل تقديم الخدمة وعملت على تحقيق رضا الزبون، وكانت لديه الإستجابة الشعورية حول إستخدام هذه الخدمة، وإذا لم تتمكن جودة الخدمة من تحقيق توقعات الزبون فإن هذا ينعكس سلباً على الرضا المتحقق، وبالتالي يمكن القول بأن عملية رضا الزبون هي عبارة عن نتيجة أو عملية لاحقة لجودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الأعمال.

الشكل رقم (٣-٦) يوضح هذه العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون المتحقق.

**الشكل (٣-٦): العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون**




**المصدر**: شبيب عبدالله، " قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمات التجارية للمنشات المالية الإسلامية في دولة الكويت"، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢ ص ٣٦.

**٣-٨-٥ السعر**

تعتبر القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في صياغة و تحقيق الإستراتيجيات التسويقية التى تسعى مؤسسات الأعمال إلى تطبيقها وتحقيقها، وكذلك تعتبر من أهم عناصر المزيج

التسويقي عند تنظيم هذه النشاطات للمؤسسة، وكذلك تعتبر من العناصر المهمة التى قد يواجه بها الزبون عند شراؤه للخدمة أو السلعة المقدمة من مؤسسات الأعمال، وكذلك يجب أن يرتبط السعر كغيره من عناصر المزيج التسويقي بالأهداف التسويقية التى تضعها مؤسسات الأعمال عند صياغة وتطبيق النشاطات التسويقية الموضوعة، وبالتالي فإن سياسية السعر سواء كانت لخدمة او سلعة يجب أن تأخذ بالحسبان العديد من العوامل التى تتأثر وتؤثر في إتخاذ قرارات السعر مثل دورة حياة الخدمة أو السلعة، وكذلك الأهداف البيعية وحصة مؤسسة الأعمال في السوق، ولا يخفى كذلك إرتباط السعر بتكاليف الخدمة أو السلعة (١).

ويختلف السعر عن بقية عناصر المزيج التسويقي التى تدخل في تطبيق النشاطات التسويقية لمؤسسات الأعمال، بأن هذا العنصر يتميز بحساسية تفوق باقي عناصر المزيج التسويقي نتيجة للظروف البئية المحيطة، وكذلك الظروف الطارئة التى تطرأ على سوق عمل المؤسسات، بعكس باقي القرارات المتعلقة بالخدمة أو السلعة والتى تحتاج إلى فترة زمنية أطول حتى تصبح نتائجها ملموسة في سوق العمل، وكذلك يعتبر السعر من أكثر الأدوات فاعلية في التأثير على القرار الشرائي للزبون حيث أنه يقترن بحزمة من المنافع التى تساعد على الإدراك الفعلي من قبل الزبون للمنتج أو الخدمة (٢).

وقد عرف العديد من الباحثين والدارسين السعر، فمنهم من عرفه بأنه القيمة المتبادلة للسلعة أو الخدمة في التبادل التسويقي، وأنه القيمة التى يجب أن يتم الإيفاء بها لإكمال هذا التبادل(٣).

وقد عرف كذلك بأنه ذلك السعر الذي يمكن تعديله – صعودا- هبوطا- وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل مؤسسات الأعمال وبما يتفق وإمكانيات الشراء لدى المشترين ووفق أذواقهم (٤).

ويعرف السعر أيضاً بأنه القيمة النقدية أو العينية التى يدفعها المشترى نظير حصوله على السلعة أو الخدمة، وهناك أهمية خاصة للسعر بالنسبة لمؤسسات الأعمال وتعود هذه الأهمية للأسباب التالية (٥):

---

(١)- عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، مصر، ١٩٩٩، ص ٢٠٥.

(2)- Lowrey T, Shrum,J, Dubitsky T, "The Relation Between Brand Name Linguistic Characteristics And Brand Memory", **Journal Of Advertising**, Vol8, No2, 2003, P 1.

(٣)- جريس زعرور، "اثر جودة واسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضى عملائها من القطاع الصناعي في الاردن"، ص ٦١.

(٤)- محمد عبيدات، **اساسيات التسعير في التسويق المعاصر(مدخل سلوكي)** ، دار المسيرة ،عمان ،٢٠٠٤، ص٢٠

(٥)- احمد جبر، طلعت عبدالحميد، **التسويق** ، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،٢٠٠٠، ص ١٦.

١. أن السعر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة لمقابلة التغير في الطلب أو تصرفات المنافسين.
٢. أن هناك علاقة طردية بين السعر والجودة، وذلك من وجهة نظر بعض المستهلكين.
٣. أن للسعر أهمية كبيرة فيما يخص إيرادات المؤسسة وأرباحها.
٤. إن السعر من أهم أدوات المنافسة في سوق العمل.

من خلال التعاريف السابقة للسعر وكذلك أهمية السعر بالنسبة لمؤسسات الأعمال سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، فإنه يجب على إدارة علاقات الزبائن أن تأخذ بعين الإعتبار عنصر السعر عند بناء العلاقة مع الزبون لما لذلك من أ همية كبيرة في هذه العلاقة، وكما لهذا العنصر من تأثير على قرار الزبون في بناء علاقة تتصف بالولاء والإستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة.

**٣-٨-٥-١ أهمية قرارت السعر**

تظهر أهمية قرارات السعر من كونها تؤثر على أطراف عديدة كما أنها تتأثر كذلك بهذه الأطراف، وكذلك تبرز أهمية إتخاذ قرارات السعر للخدمات أو السلع من كونها إحدى الإهتمامات الرئيسية للزبون، مما يكون له تاثير كبير على تقبل الزبون لبناء علاقة تعامل مع مؤسسات الأعمال التى يتعامل معها، وتبرز أهمية قرارات السعر من خلال وجهات نظر مختلفة يمكن بيانها كالتالي:

**أولاً: من وجهة نظر إقتصادية**

ينظر إلى السعر بأنه المحدد الأساسي لمستوي المبيعات من السلع والخدمات، وكذلك يلاحظ أن السعر من هذا المنظور يعتبر موضع الإهتمام الرئيسي في جميع النظريات والنماذج الإقتصادية، وكذلك يجب على إدارة علاقات الزبائن مرعاة هذه الأهمية وذلك لأن الإستراتيجيات التى يتم بناؤها مع الزبائن تتأثر وتؤثر في الإطار الإقتصادي العام المحيط بعمل مؤسسات الأعمال والبيئة الإقتصادية المحيطة.

**ثانياً: من وجهة نظر حكومية**

يلاحظ بأن أسعار السلع والخدمات تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة بسبب تأثير الأسعار على معدلات التضخم، وبالتالي على الرفاهية الإجتماعية للمواطنين مما يكون له تأثير كذلك على العلاقات المبنية مع الزبائن، وتاثير تلك العلاقات ببعض الظواهر العامة مثل التضخم وغيرها سواء كان ذلك سلباً أم إيجاباً [١].

(١)- عوض الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، مرجع سابق، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.

**ثالثاً: من وجهة نظر التأثير على الربحية**

تنبع أهمية قرارات التسعير بصفة أساسية من تأثيرها على معدلات الربحية التى تحققها مؤسات الأعمال وذلك من خلال تحديد العائد الذي يمكن الحصول عليه، وتأثر قرارات التسعير كذلك على حجم الطلب على أعمال المؤسسات وكذلك يعتبر السعر هو الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل على تحقيق إيرادات للمؤسسات، وذلك بعكس باقي عناصر المزيج التسويقي(المنتج، الترويج، التوزيع) والتى تحمل مؤسسات الأعمال تكلفة عند القيام بها، ولذلك يجب على إدارة علاقات الزبائن الأخذ بعين الإعتبار مدى الربحية التى يمكن تحقيقها جراء العمل على تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات مع أحد زيائن مؤسسات الأعمال [١].

**رابعاً: من وجهة نظر البقاء**

يعتبر هدف البقاء أو الإستمرار في السوق هو الهدف العام والأول لكافة المؤسسات، ذلك أن المؤسسات تؤسس لتستمر ما دامت عوامل البقاء والإستمرار مضمونة، حيث ان بعض المؤسسات يمكن أن تضطر ببعض الأحيان إلى القيام بإنتاج وبيع خدمة أو سلعة يتساوي سعرها مع التكلفة وذلك لظمان إستمرارها وبقاؤها، ولذا يجب على إدارة علاقات الزبائن أن تضع احد أولوياتها ومن خلال تطبيق نشاط إدارة علاقات الزبائن هو بقاء المؤسسة وديمومتها [٢].

**٣-٨-٥-٢ سياسات التسعير وأثرها على إدارة علاقات الزبائن**

يعتمد إختيار سياسة تحديد السعر للخدمة أو السلعة على مجموعة من العوامل والتى تضمن وضع سعر مناسب ومقبول لطرفي العملية التسويقية (البائع، والمشتري)، ولذلك يجب دراسة هذه السياسة قبل إعتمادها بعناية كبيرة والسبب يعود لتأثر العلاقة بين الزبون والمؤسسة التى يتعامل معها بهذه السياسة لما للسعر من أثر كبير على مدى تقبل العيل لإستمرارية التعامل وبناء علاقة ولاء وديمومة أو عكس ذلك، وبشكل عام يوجد ثلاثة سياسات لتحديد السعر في مؤسسات الأعمال [٣].

**أ- التسعير حسب التكلفة**

تحدد مؤسسات الأعمال أسعارها تبعاً لهذه الطريقة وذلك بإضافة نسبة مئوية على التكاليف الإجمالية للخدمة أو السلعة التى تم إنتاجها، ولكن هذه الطريقة قد تواجه صعوبات عديدة تؤدي إلى عدم فاعليتها ومن هذه الصعوبات على سبيل المثال التضخم الذي قد يحدث بتكاليف إنتاج هذه السلعة من وقت لإخر، وكذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة أو السياسة على الخدمات والسلع التى يحتاج إنتاجها لوقت طويل والتى تتأثر موادها الأولية بالعديد من الظروف الطارئة.

---

(١)- عوض الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، مرجع سابق، ص ٢٠٧.
(٢)- محمد عبيدات، **اساسيات التسعير في التسويق المعاصر(مدخل سلوكي)** ، مرجع سابق، ص ٢٠.
(٣)- المرجع نفسه، ص ٣٨.

**ب- التسعير حسب الطلب**

يتم تحديد الأسعار تبعاً لهذه السياسة وذلك من خلال مستويات الطلب السائدة على السلع والخدمات التى يتعاملون بها، فإذا كان الطلب عالياً على السلعة فإن أسعارها ستكون عالية والعكس صحيح، ولكن هذه الطريقة تحتاج إلى تحقيق أعلى مستويات الدقة في تقدير الطلب على السلع والخدمات حتى نتمكن من تحديد سعر المنتج سواء كان خدمة أو سلعة.

**ج- التسعير حسب المنافسة**

بمتقضى هذه الطريقة يتم التسعير لدى مؤسسات الأعمال وذلك بالنظرإلى أسعار المنافسين لها في سوق العمل، حيث لايتم إعطاء إهتمام كبير للتكاليف الكلية التى تم إنفاقها على السلعة أو الخدمة، وتستخدم هذه السياسة للتسعير في حالة تشابه السلعة او الخدمة المطروحة في السوق فيتم التميز عن المنافسين في السوق من خلال السعر [١].

**٣-٨-٥-٣ العوامل المؤثرة في سياسات التسعير**

لاشك أن إتخاذ قرار السعر لخدمة أو سلعة معينة ليس بالعمل السهل وذلك لوجود عدة عوامل يجب أخذها بالإعتبار، وكذلك فإن ردود الفعل من قبل المشترين والموزعين والمنافسين تعد عوامل تضاف إلى إعطاء عملية إتخاذ قرار السعر صعوبة إضافية، وكذلك يجب على إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات إدراك مثل هذه العوامل لما لها من تأثير على تقبل الزبون لسعر الخدمة أو السلعة وبالتالي الإنخراط في العلاقة التى تسعى إليها المؤسسة من جراء تطبيق إستراتيجية علاقات الزبائن، ومن أهم هذه العوامل التى تؤثر في عملية إتخاذ قرار السعر [٢]:

**١- الأهداف العامة التسويقية للمؤسسة**

إن متخذ قرار تحديد السعر لخدمة معينة أو سلعة معينة يجب أن يضع من أهم أولوياته الهدف العام للمؤسسة ومدى إهتمامها بجودة المنتج، وكذلك يجب أن ينظر إلى الأهداف التسويقية للمؤسسة بحيث ينسجم مع السياسة التسعرية لما لها من تأثيرعلى بناء العلاقة مع الزبون.

**٢- الهدف من السعر**

هدف السعر يؤثر في حجم الطلب فإذا كان الهدف من تسعيرخدمة أوسلعة تحقيق نسبة مئوية معينة على إستثمار المؤسسة في هذا المنتج فيجب أن يحدد السعر بما يحقق هذه النسبة المطلوبة، ومن الممكن أن يكون هدف السعر هو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهنا يجب عليها أن تعمل على تحديد السعر للخدمة أو السلعة بأقل من المنافسين لتتمكن من الحصول على إحتلال حصة

---

(١)- محمد عبيدات، **اساسيات التسعير في التسويق المعاصر(مدخل سلوكي)** ، مرجع سابق، ص ٣٨.

(2)- Bennett Peter D, **Marketing**, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 2004, p.p 110-113.

سوقية أكبر، وهنا يأتي دور إدارة علاقات الزبائن في معرفة توجهات الزبائن وردود الفعل بخصوص الهدف من السعر ومدى تقبلهم لهذا الهدف.

**٣- التكلفة**

إن التكلفة تؤثر بشكل كبير في تحديد السعر من قبل المؤسسة، ويعود ذلك إلى أن السعر المحدد يجب أن يعمل على تغطية التكاليف لهذا المنتج.

**٤- العناصر الأخرى للمزيج التسويقي**

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي وذلك لما له من إرتباط كبير بقدرة وقناعة الزبون بالإقبال على شراء هذا المنتج، وكذلك قرار السعر يؤثر في باقي عناصر المزيج التسويقي( المنتج و التوزيع والترويج) فإنه يؤثر إذا كان مرتفعاً بقلة الطلب على المنتج وبالتالي زيادة التكلفة، وكذلك يؤثر السعر على طريقة التوزيع وكذلك على الترويج لهذا المنتج.

**٥- أهمية السعر للمشتري**

إن الزبائن يختلفون في إلاء السعر الأهمية فمنهم من يعطيه الأولوية الأولى عند الشراء ومنهم من يعطيه أقل أهمية، وكذلك تختلف النظرة إلى السعر تبعاً لنوع الخدمة أو السلعة هل هي إستهلاكية أم مكملة؟.

**٦- المنافسة**

إن الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار السعر في المؤسسة يجب أن تبقى على إطلاع مستمر بأسعار المنافسين لها في سوق العمل، حيث يؤثر ذلك على ردود فعل الزبائن على الإقبال للتعامل مع هذه المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، وهنا يأتي دور إدارة علاقات الزبائن في معرفة تباين ردود فعل الزبائن حول السعر وشعورهم بالعدالة مع غيرهم من زيائن المؤسسات المماثلة الأخرى.

**٧- التشريعات والقوانين الحكومية**

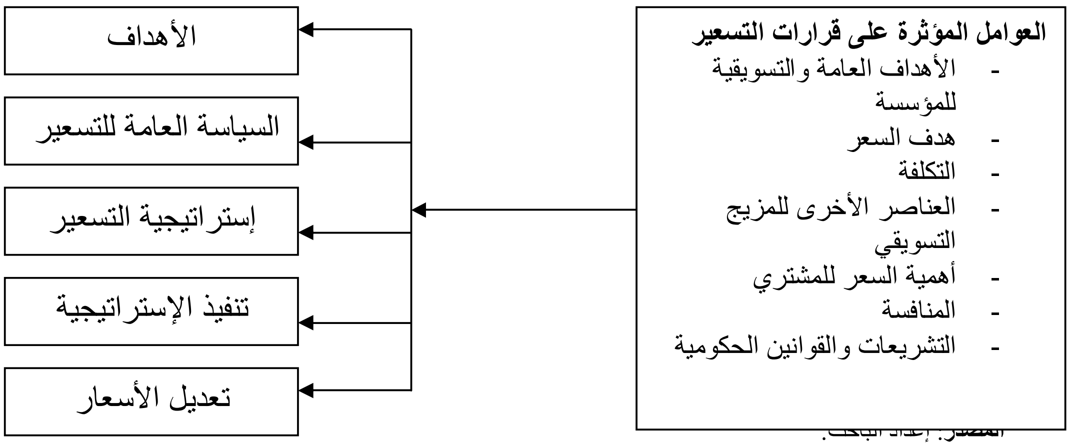
إن عملية إتخاذ قرار السعر يكون للحكومة والقوانين والتشريعات أثر كبير فيها، وذلك عن طريق تدخل الحكومة بتحديد الأسعار لبعض الخدمات والسلع منعاً للتضخم، وكذلك تحتل التشريعات دور الرقابة المستمر للسعر [1].

والشكل رقم (٣-٧) يبين العوامل سابقة الذكر والمؤثرة في إتخاذ قرار السعر في مؤسسات الأعمال، ولما للسعر من أثر كبير في تحديد وجهة تعامل الزبائن والبقاء والإستمرار في التعامل كما ورد سابقا.

---

(1)- Bennett Peter D, **Marketing**, **<u>Op.cit</u>**, p 113.

**الشكل (٣-٧): الإطار المتكامل للعوامل المؤثرة على وضع إستراتيجية التسعير**




المصدر: إعداد الباحث.

### ٣-٨-٥-٤ دور إدارة علاقات الزبائن في تحديد السعر

إن إدارة علاقات الزبائن ومن خلال الإتصال المستمر بالزبائن يمكن أن يكون لها الاثر الكبير في معرفة ردود فعل الزبائن حول السعر المحدد للسلعة أو الخدمة، وكذلك يمكن أن يكون لها دور كبير وذلك من خلال البيانات التى تقوم بجمعها عن الزبائن فيما يتعلق بدخولهم، وبالتالى توجه جهة متخذ القرار بتحديد السعر ما أمكن، بما يتناسب مع إمكانية عملاؤها، وكذلك تلعب إدارة علاقات الزبائن دور في معرفة شعور الزبائن بالعدالة والمساوة مع غيرهم من زيائن المؤسسات الأخرى في سوق العمل مما يساعد على معرفة أسعار المنافسين في السوق.

إذا تمكنت إدارة علاقات الزبائن من تحقيق كل ما ذكر سابقاً بخصوص السعر فإنها لا بد أن تكون قادرة على بناء علاقة ديمومة وولاء مع الزبائن يصعب على المنافسين إختراقها وتحويل الزبائن لصالحهم.

## المبحث الثاني

## (الولاء loyalty)

**٣-٩ تمهيد**

في عالم اليوم القليل جداً من مؤسسات الأعمال تمارس بما يعرف برنامج ولاء الزبون (Customers Loyalty ProgrAm) ، وذلك بجعل هذا الزبون يشعر بالولاء والإنتماء في التعامل لمؤسسات الأعمال التى يتعامل معها ولا يفكر في التحول عنها، وفي قطاع التسويق وخاصة الخدمات نجد أن نسبة ضئيلة جداً من مؤسسات الأعمال تمارس وتتخذ الخطوات اللازمة لتطبيق مثل هذه البرامج وتحافظ على عملائها بإستمرار، ولهذا فإن عامل الإبقاء واستمرار العلاقة مع الزبائن يعتبر الحلقة المفقودة لدى مؤسسات الأعمال [١].

وقد أكدت العديد من الدراسات وأوصى العديد من الخبراء فى مجال إدارة علاقات الزبائن بأنه يجب على مؤسسات الأعمال التاكيد على ولاء الزبائن عبر مد الجسور، وكذلك من خلال الإتصال المستمر والمتكرر، وكذلك أكدت العديد من الدراسات بأنه من الأجدى العمل على دعم الزبائن الموجودين وتأكيد الولاء معهم من أن يتم الإنفاق على إكتساب زيائن جدد، وهذا لا يعني التوقف عن إكتساب زيائن جدد حيث من أفضل الطرق لإكتساب زيائن جدد هو العمل على كسب ولاء الزبائن الحالين، وكذلك يجب التأكيد على أن مؤسسات الأعمال تعمل في سوق يعتمد على إختلاف الزبائن لا تشابههم، فيجب على هذه المؤسسات العمل على إغراء الزبائن لكسب ولائهم لها وعدم تحولهم لمنافس أخر.

**٣-١٠ تطور مفهوم الولاء**

إن العمل الناجح لمؤسسات الأعمال يقتضى بالضرورة إرضاء الزبائن من خلال تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، ولكن ذلك لا يكفى لبناء قاعدة من الزبائن الموالين، ففي الثماننيات كان إرضاء الزبائن يحظى بالدرجة الأولى من إهتمام مؤسسات الأعمال وكان الجميع يسعون لإيجاد الوسائل التى ترضى الزبائن وتفى برغباتهم، حيث كانت النظرة السائدة هي أن الزبون على إستعداد أن ينفق أكثر ويستهلك أكثر إذا كان راضياً عن السلعة أو الخدمة مما أدى إلى بروز عبارات وشعارات متعددة مثل خدمة الزبون، وجودة الخدمة، والخدمة المتميزة، وكانت جميع هذه الشعارات والعبارات تؤدى إلى قناعة بأن إرضاء الزبون يؤدى إلى نتائج مهمة في سير عمل مؤسسات الأعمال من أهمها بأن الزبون لن يتردد فى المرة القادمة من العودة إلى المؤسسة نفسها [٢].

---

(١)- اياد بيازيد، "نظرة خاصة في خفايا التسويق"، 2004 http://www.annajah.net/modules/news/print.php .

(١)- أسعد أبو رمان ، **فاعلية استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية**، مرجع سابق.

غير أن هذه النظرة قد تغيرت وتطورت عما كانت عليه في السابق، بمعنى أن إرضاء الزبون لا يضمن بالظرورة إستمرار إقباله على شراء الخدمات من مؤسسات الأعمال نفسها، فقد تبين أن ٤٠ % من الزبائن قد تحولو من مؤسسات الأعمال التى يتعاملون معها إلى مؤسسات أعمال أخرى علماً بأنهم كانو راضين تماماً عن أداء المؤسسة الأولى، إلا أنه على الرغم من ذلك يبقى الرضا القاعدة الأساسية لأجل الوصول إلى الولاء، وهذا يجعل المسافة بين الرضا والولاء بحتاج إلى المزيد من الجهود التسويقية لأجل الوصول إلى الأخير (١).

**٣-١١ تعريف ومفهوم الولاء**

بالنظرة إلى التجارب السابقة والنظريات التى كانت تتعامل معها مؤسسات الأعمال مع عملائها والنشاطات والبرامج التى كانت متبعة في هذه المؤسسات تجاه الزبائن لابد أن يكون هناك تعريف لمفهوم الولاء يحدد مسيرة تلك المؤسسات للوصول إليه من خلال رؤويتها ورسالتها وأهدافها.

فقد أثارا تعريف الولاء لمؤسسات الأعمال سواء الخدمية منها أو الصناعية جدلاً بين الباحثين وولادا لبساً وغموضا، لأن الولاء مصطلح مفاهيمي في طبيعته ويمكن تفسيره من عدة وجهات نظر، فقد عرف الولاء بأنه قيام الزبون بتتابع الشراء من سلعة معينة أو خدمة معينة من قبل مؤسسات الأعمال، ومن خلال التعريف يمكن تحديد أربعة نماذج لولاء الزبون (٢):

١- ولاء غير مقسم متتابع:. ويمثل بعمليات الشراء من سلعة معينة أو خدمة معينة ويمثل بالتالي ( xxxxx).

٢- ولاء مقسم متتابع:. ويمثل بعمليات الشراء من سلعة معينة أو خدمة معينة ويمثل بالتالي( xzxzxzxz ).

٣- ولاء غير مستقر:. ويمثل بعمليات الشراء من سلعة معينة أو خدمة معينة ومن ثم التحول إلى غيرها ويمثل بالتالي (XXXZZZ).

٤- لايوجد ولاء لسلعة معينة أو خدمة معينة ويمثل بعملية الشراء (XZYAB).

وكذلك يمكن تعريف الولاء بأنه الدرجة التى يكون لدى الزبون بها توجهاً إيجابياً لسلعة معينة أو خدمة معينة ويكون لديه التصميم والإلتزام للشراء منها مستقبلا، وهذا التعريف يبين مدى فاعلية رضا الزبون أو عدم رضاه عن هذه السلعة أو الخدمة المنوى شراؤها (٣).

---

(2)- Bown & Chen, "The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 13,No.5, 2001 pp215

(3)- )- David L. Loudon, And Albert J . Bitta, "Consumer Behavior Concepts And Applications", 4th Edition, 2000, Mac Grow – Hill Inc, New York

(1)- Nigel King & Neil Anders, "Managing Innovation And Change ", A Critical Guide For Organization, Thomson Learning, 2002, New York.

وقد عرف آخرين الولاء بأنه عبارة عن توجه إيجابي وصحيح لسلعة معينة أو خدمة معينة ولايكون وليد الساعة ويعبر عن نمط سلوكي صادر عن الزبون، ويتخذ القرار الخاص بالولاء من خلال وحدة إتخاذ القرار [١].

كذلك عرف آخرين الولاء بأنه هو الزبون الذي يتصف بالشراء المتكرر والمنتظم لسلعة أو خدمة معينة، ولايكتفى بشراء خدمة واحدة فقط بل الإستفادة من خدمات أخرى وينصح الآخرين بالشراء ولا يتأثر بالمغريات التى تقدمها مؤسسات الأعمال الأخرى [٢].

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الولاء فإنه يجب على إدارة علاقات الزبائن التفهم الدقيق والتوجه الواضح لزيائن المؤسسة حتى تتمكن من تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتعمل على تكوين إستراتيجية بما يتوافق وجذب ولاء هؤلاء الزبائن وعدم توجههم للمنافسين الآخرين في السوق.

**٣-١٢ أنواع الولاء لدى الزبائن**

إن الولاء ومن خلال التعاريف سابقة الذكر يختلف في أنواعه وكذلك يختلف في المعاير التى تحدد أنواع هذا الولاء ويعود تحديد أنواع الولاء إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة والبرامج المناسبة التى تستخدمها إدارة علاقات الزبائن في مد جسور العلاقة مع عملاؤها، وهناك معيارين تم تحديد الولاء على أساسهما، الأول ويتعلق بدرجة الارتباط مع مؤسسات الأعمال أو مايسمى بمدى تفضيل الزبون للخدمة أو السلعة التى تقدمها مؤسسات الأعمال، في حين اختص المعيار الثاني بدرجة تكرار زيارة الزبون لمؤسسات الأعمال والشراء من خدماتها أو سلعها التى تقدمه للزيائن أي يعنى تميز الخدمة أو السلعة من قبل الزبون [٣].

وقد بين (Noome) أربعة أنواع للولاء بناء على تقيمان الزبائن وهذه الأنواع هي:

**٣-١٢-١ لا يوجد ولاء**

في هذا النوع لايوجد ولاء لدى الزبون تجاه مؤسسات الأعمال التى يتعامل معها، ويكون ذلك نتيجة لإنخفاض مشتريات الزبون من السلع والخدمات التى تقدمها هذه المؤسسات وكذلك لعدم وجود دافع داخلي لدى الزبون لمد جسور علاقات وطيدة مع المؤسسة التى يتعامل معها، ويعود السبب في عدم وجود أو تولد ولاء لدى هؤلاء الزبائن للأسباب التالية :

١- إن هؤلاء الزبائن لم يألف خدمة معينة أو سلعة معينة من التى تقدمها مؤسسات الأعمال التى يتعامل معها.

---

(2)- **Ibid.** p.56.
(3)- Bown&Chen, "The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction", , **Op.cit,** p 216.
(4)- Griffin ,Customer Loyalty, Jossey Bass Publishers, 1995, San Francisco

٢- إن هذا النوع من الزبائن يعد من الطبقات الخاصة وإن القدرات المالية والإجتماعية له تمكنه من بناء عمليات الشراء لسلعة أو خدمة معينة من مؤسسات الأعمال.

**٣-١٢-٢ الولاء الكامن**

وفي هذا النوع من الولاء يكون الدافع الداخلي والتوجه الداخلي لدى الزبون بناء علاقة ولاء عالية جدا، ولكن تكرار وإنتظام الشراء لديه لايكون متناسب مع هذه الدرجة من الدافع والرابط الداخلي، ويعود السبب في ذلك بأن الخدمات أو السلع التى تقدمها مؤسسات الأعمال لاتمتاز بالتجديد والتنويع، فبالتالي عدم توفر مثل هذه الصفات في السلع والخدمات لا تمكن الزبون من رفع معدلات المشتريات لديه، وهذا السبب يتعلق في مؤسسات الأعمال وليس الزبائن.

**٣-١٢-٣ الولاء بدافع العادة**

هذا النوع من الولاء يمتاز بوجود معدل ارتباط ولائي منخفض من قبل الزبون لمؤسسات الأعمال بالمقارنة مع معدل مشتريات عالي جدا سوء من خدمات أو سلع هذه المؤسسة، ويعود السبب في ذلك إلى أن البرامج التى تستخدمها مؤسسات الأعمال مد جسور وتوطيد العلاقات مع هذا الزبون ليست مؤثرة بشكل كبير، مما تكون احتمالية تحول هذا الزبون لمنافس أخر في السوق كبيرة وترك المؤسسة التى يتعامل معها نتيجة لوجود مغريات في سوق المنافسة.

**٣-١٢-٤ الولاء الأمثل**

ويعد هذا النوع من الولاء من أفضل أنواع الولاء، والذي من الصعب تحول الزبون لمنافس أخر في السوق، إذ تكون درجة الارتباط والولاء والدافع الداخلي عالية جدا ومقرنةً بمعدل مشتريات عالي جدا، ويتصف بالتكرار والانتظام، وتقوم مؤسسات الأعمال بتوجيه أفضل برامج العلاقات لهذه الفئة من الزبائن [(١)].

إن تحديد الولاء الذي يتصف به الزبون يساعد إدارة علاقات الزبائن على تحديد الإستراتيجية والبرامج التى يجب أن توجه لهؤلاء الزبائن من أجل المحافظة عليهم أو من أجل تنمية الروابط ودرجات الولاء الموجودة لديهم تجاه المؤسسة وضمان عدم تحولهم لمنافس أخر في السوق.

**٣-١٣ فوائد الولاء**

إذا تمكنت مؤسسات الأعمال ومن خلال أنشطة إدارة علاقات الزبائن، ومن خلال البرامج التى تستخدمها لتوطيد العلاقة مع عملائها ، فانه لابد إن تتولد لها العديد من الفوائد، وكذلك إذا كان الزبون يتعامل مع مؤسسات الأعمال بدرجة عالية من الولاء لا بد أن تتولد لديه العديد من الفوائد.

---

(1)- Noome, Kimes&Renaghan, Integrating Customer Relationship Management: A Hotel Perspective, Journal Of Revenue And Pricing Management, Vol. 2, No.1, 2003, pp7-21

وبالتالي فيما إذا تولدت العلاقة على أساس الولاء لا بد أن يكون هناك فوائد للمؤسسة والزبون [1].

**٣-١٣-١ الفوائد لمؤسسات الأعمال**

من خلال التعريفات سابقة الذكر لمفهوم الولاء يجب على مؤسسات الأعمال حتى تصل بالزبون إلى درجة الولاء أن تستحوذ على التعامل المستمر للزبون مع المؤسسة وبالتالي الحصول على النسبة الأكبر من مشترياته، وهذا يؤدي إلى وجود علاقة بين الربحية والولاء، إلا أن الزيادة في عدد الزبائن الموالين بمعدل ( ٥%) سيضاعف الأرباح ما بين ( ٢٥%- ١٢٥%) وكذلك فإن زيادة عدد الزبائن الموالين الذين يتعاملون مع المؤسسة يؤدى إلى إنخفاض في التكاليف التسويقية وإنخفاض تكاليف العمليات نتيجة لزيادة المبيعات.

**٣-١٣-٢ الفوائد المتولدة للزبائن**

فيما إذا شعر الزبون بدرجة عالية من الولاء اتجاه المؤسسة التى يتعامل معها يتولد لديه فوائد نتيجة لذلك الشعور بالولاء، ومن أهم هذه الفوائد:

١- الشعور بالمصدقية والثقة تجاه المؤسسة التى يتعامل معها ودرجة عالية من الراحة مقابل درجة اقل من القلق

٢- الأحاسيس والروابط والشعور الداخلي الذي يتولد لدى الزبون نتيجة لوجود روابط قوية مع المؤسسة ومع الكادر العامل لدى هذه المؤسسة.

٣-الحصول على ميزات خاصة في التعامل مثال الأسعار التفضلية والعروض الخاصة وغيرها من أساليب التعامل الخاصة.

**٣-١٤ أسباب عدم تولد الولاء**

قد تصل بعض مؤسسات الأعمال بعملائها بأعلى درجات الرضا عن الخدمات أو السلع التى تقدمها وكذلك تعمل على تلبية حاجاتهم بأعلى من التوقعات التى كانت موجودة لديهم قبل التعامل، ولكن لا تصل بهم الى درجة الولاء، ويعود السبب في معظم الأحيان للأسباب التالية[2]:

١- إن بعض الزبائن لا يعاود الاستفادة من خدمات المؤسسة لعدم زيارته للمؤسسة مرة أخرى.

٢- إن بعض الزبائن تكون لديهم حب الاطلاع والتجربة لمؤسسات أخرى.

٣- عامل السعر يمنع تحقيق الولاء، لعدم التناسب مع الخدمة أو السلعة المقدمة، أو لعدم التناسب مع المقدرة المالية مع الزبون.

---

(1)- Valarie & Mary, Services Marketing, Irwin Mc Graw Hall, 2000, Tokyo, pp 45-47.

(1)- Kotler, Bowen & Makens, Marketing For Hospitality And Tourism, Second Edtition, Prentice Hall International IC, 1999, New Jersey.

## المبحث الثالث

## (الدراسات السابقة)

ويتنـاول هـذا المبحـث مراجعـة الدراسـات السـابقة العربيـة والأجنبيـة المتعلقـة بموضـوع الدراسـة، حيـث تـم الإطـلاع علـى الدراسـات التـى طبقت فـي المؤسسـات الماليـة وخاصـة البنـوك التجارية العالمية والعربية والمؤسسات الخدمية والتى تطبق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن وأثر تطبيق هذه النشاطات على تحقيق الولاء لدى الزبائن، وذلك للإستفادة من هذه الدراسـات متوخين في ذلك عدم تكرار نفس العناوين لهذه الدراسات.

**٣-١٥ الدراسات العربية :**

لقد قام الباحثون والمهتمون في إدارة علاقات الزبائن بشكل عام وفي البنوك التجارية بشكل خاص بدراسات عديدة إلا أن الدراسات العربية في مجال إدارة علاقات الزبائن و في مجال البنوك التجارية قليله ضمن حدود علم الباحث حيث كانت الدراسات الأجنبيه في هذا المجال أوسع .

- **دراسة قام بها (اسعد أبو رمان – ٢٠٠٥) بعنوان :**

**فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية** [١]

تعد هذه الدراسة من الدراسـات الحديثـة فـي الأدبيـات التسـويقية وذلـك لأنهـا تمتـاز باتجـاه نظـري قـوي ، حيث تتنـاول هـذه الدراسـة عمليـة بنـاء العلاقـة مـع الزبـون وصـولا بـه الـى مرحلـة الاحتفاظ ، ورفع مستوي الولاء حيث تم اختيار خمسة فنادق كعينه من فنادق عمـان درجـة الخمسـة نجوم ، واتضح بعد التحليل بان بناء العلاقة مع الزبون يتأثر بدوافع حسب الأهميه له وكانت ( الثقة ، العلاقات الإجتماعية ، والمعاملة الخاصة ، والعلاقات المالية ).

**<u>من أهم نتائج الدراسة</u>**

١. تبين هذه الدراسة مدي أهمية التسويق بالعلاقات وصعوبة تطبيقه في المؤسسات الخدمية عامة والفندقية خاصة على الرغم من سهولة حضور الزبون الى الفندق .
٢. تبين هذه الدراسة مدي أهمية العاملين في المؤسسات الفندقية في تحقيق الولاء .
٣. بينت هذه الدراسة بان الزبون إذا كان راضياً ليس بالضروري أن يعود للشراء .
٤. بينت هذه الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلاله إحصائيه بين أساليب بناء العلاقة وتحقيق الولاء .

---

[١]- أسعد أبو رمان ، **فاعلية استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية** ، مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد ٢٠ ،عدد(٤) ،٢٠٠٥ ، ص٢٠٩-_ ٢٣٥.

- **دراسة قام بها ( شبيب فهد عبدالله- ٢٠٠٢ ) بعنوان:**

**قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمات التجارية للمنشات المالية الإسلامية في دولة الكويت**[١]

ركزت هذه الدراسة على قضية جودة الخدمة واعتبرتها من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي، واعتبرت قضية جودة الخدمة من القضايا الحديثة والحاسمة في تحديد الموقف التنافسي، وبالتالي تحديد النصيب السوقي والأرباح . كما تناولت الدراسة بأن الزبائن أصبحت لديهم وسائل الإطلاع أكبر وكذلك وصول الزبون إلى مرحلة الضيق من جودة الخدمة نتيجة لدوافع مستجدة وكبيره تولدت لديه، وبينت الدراسة بأنه يمكن للمؤسسات الخدمية أن تتبنا جودة الخدمة لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحالين .

**<u>من أهم نتائج الدراسة</u>**

١. هناك اختلاف بين أبعاد جودة الخدمة وبين ما يتوقعه الزبون .
٢. هناك علاقة بين أبعاد جودة الخدمة وبين تحقيق الرضا الكلي للزبون.

**٣-١٦ الدراسات الأجنبية**

- **دراسة قام بها (Mosad Zineidin- 2005) بعنوان :**

**Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry** [٢]

دراسة ميدانيه في البنوك السويدية هدفت الى تطوير إطار نظري وتطبيقي لفهم معنى الجودة وإدارة علاقات الزبائن ( CRM) وأثرها على التنافسية في البنوك، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقيم جودة الخدمة وعلاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها لإختيار البنك الذي سيتعامل معه الزبون والإنطباع العام عن البنك .

**<u>ومن أهم نتائج الدراسة :</u>**

١. على البنك أن يعمل على خلق إدارة علاقات الزبائن والتى بدورها تحقق وتخلق منفعة كبيره للزبون والتى تفوق توقعاته ويستمر في تقديم الخدمات الأفضل للزبون وليس الوقوف على المنتج الأساسي .

---

[١]- شبيب فهد عبدالله ، " **قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمات التجاريه للمنشات الماليه الاسلاميه في دولة الكويت** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م ،

(2)- MOSAD ZINEIDIN, “quality and customer relationship management (crm) as competitive strategy in the swedish banking industry”, **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 4, Aug 2005, P.P 329-344.

٢. يجب على البنك إضافة عوامل ملموسة وغير ملموسة للخدمات التى يقدمها حتى يصل إلى تحقيق ميزه تنافسية في السوق المصرفي .
٣. إن الطريقة الأساسية لبناء مركز تنافسي قوي للبنك هي من خلال إدارة علاقات الزبائن وجودة المنتج والخدمة والتميز .

- **دراسة قام بها "[١] Nelson Oly Ndubisi (2007)" بعنوان:**

**Relationship Between Marketing and Customer Loyalty**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير إستراتيجية العلاقات التسويقية على ولاء الزبون، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ زبون بنكي في ماليزيا.وعملت على تحليل مركب لقيَّم التأثير على ولاء الزبون لأربعة نظم رئيسية للعلاقات التسويقية (الثقة، الإلتزام، الإيتصال ومعالجة النزاع).

**<u>من أهم نتائج الدراسة</u>**

١. إن المتغيرات الأربعة لها تأثير هام في ولاء الزبون، علاوة على ذلك فإن تلك المتغيرات ترتبط بشكل ملحوظ ببعضها البعض، وقد توصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أن ولاء الزبون يمكن أن يُخلق و يُعزز ويُحتفظ به بواسطة خطط تسويقية تهدف لبناء الثقة، والإلتزام بالخدمات، والاتصال والتواصل مع الزبائن في الوقت المناسب وبثقة ، ومعالجة الصراعات بشكل فعال.
٢. وتوصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أن العلاقات المتحرى عنها في هذه الدراسة تستحق بحثا آخر، لأن البيانات المحللة جُمعت من قطاع واحد "الخدمات المصرفية" في دولة واحدة، حيث أنه يتطلب دراسات أكثر قبل رسم ووضع الإستنتاجات.

- **دراسة قام بها "Nelson Oly Ndubisi & Other" (2007) :**

**Supplier-customer relationship management and customer loyalty"[٢]**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير أساسيات العلاقة التسويقية: الإلتزام، القدرة، الإتصال وعلاج النزاع فيما يتعلق بولاء الزبون على الآخرين، بالإضافة إلى تأثيرات وساطة

---

1.Nelson Oly Ndubisi,"Relationship Between marketing and customer loyalty", **Marketing Intelligence & Planning,** Vol. 25 No. 1, (2007), P.P 98-106.

1. Nelson Oly Ndubisi, Chan Kok Wah, Gibson C. Ndubisi, " Supplier-customer relationship management and customer loyalty ", **Journal of Enterprise Information Management, Vol.**20 **No. 2,** (2007), **P.P:** 222 - 236.

نوعية العلاقة والثقة. وتهدف أيضاً إلى تقييم نتائج الاستثمارات وتضحيات الشركة في بناء العلاقات مع عملائها، تكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ زبون بنكي في كوتا كينابولو، ماليزيا.

**ومن أهم نتائج الدراسة :**

١. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها : تبين أن إستراتيجيات العلاقة التسويقية: الاتصال، الالتزام؛ القدرة؛ ومعالجة النزاع مرتبطة بولاء الزبون بشكل مباشر وغير مباشر (خلال نوعية العلاقة والثقة). علاوة على ذلك، نوعية العلاقة والثقة مرتبطة بالولاء بشكل مباشر.
٢. كما توصلت أيضاً أنه بالرغم من الدراسة تركز على الصناعة المصرفية في ماليزيا، إلا أنه في النهاية قد تكون مرتبطة وذات علاقة بقطاعات الخدمات الأخرى.
٣. و تكشف هذه الدراسة النقاب عن كيفية إستعمال الشركات لإستراتيجية العلاقة التسويقية (RM) لتنشئة وإبقاء الزبائن مواليين، وكيفية إدارة علاقة الزبون- بالمزود في القطاع المصرفي.

- **دراسة قام بها [1] Suzan Burton،(2006)Regan Lam " بعنوان:**

**SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong**

تهدف هذه الدراسة إلى التحري عن مدى الولاء، والأسباب التي تقع تحت السلوك المصرفي من قبل الزبائن في قطاع المشاريع الصغيرة إلى المتوسطة (إس إم إي) في هونغ كونغ ، وتهدف أيضاً في المساهمة لفهم أفضل لولاء الزبون. كما تهدف إلى تقديم رسالة تذكير إلى المدراء والباحثين بأن ولاء الزبون قد يكون إستثناء، بدلا من معيار،وقد تكونت عينت الدراسة من **٣٢** مقابلة نوعية معمّقة مع صانعي القرارات من هونغ كونغ.

**أهم نتائج الدراسة :**

١. بالمقارنة مع الدراسات السابقة على محفظة البنوك "الأسهم" في قطاع (إس إم إي) في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، يبدو افتقار الولاء أو "عدم الولاء" كمعيار ضمن هذا القطاع في هونغ كونغ. تبدو نوعية الخدمة المدركة وطول علاقة العمل مرتبطة بشكل قوي بسلوك الولاء، من ناحية أخري رغبة الزبائن في الإستمرار في إستعمال المصرف و/ أو تزكية "توصية" المصرف للآخرين.

---

1. Regan Lam, Suzan Burton, “SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Koning”, **International Journal of Bank Marketing, Vol. 24 No.1,** (2006) **P.P** 37\52.

٢. تقترح النتائج بأن سوق هونغ كونغ (SME) مميزة بالمستوى العالي من عدم الولاء، وبأن تحقيق ١٠٠ %ولاء من هذه المجموعة من الزبائن سيكون صعباً جدا. بدلا من ذلك الإستراتيجية المصرفية التي تركّز على الخدمة وعلى تطوير علاقة قوية ثابتة مع الزبون ربّما تكون الفرصة الأعظم تزيد سهم محفظة زيائن الـ " SME ". تقدم الدراسة نتائج تسويقية مهمة للبنوك التي تعمل أو تخطّط لأعمال مصرفية في هونغ كونغ والأسواق الآسيوية المشابهة.

**دراسة قام بها " Nathalie Demoulin[1]،2007Frederic Bielen " بعنوان :**

**" Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services"**

تهدف هذه الدراسة لتبيين أن التأخير قضية مهمة لمزودي الخدمة في الحقيقة،وقد بينت الدراسات السابقة بشكل أوسع التأثير السلبي لوقت الإنتظار على رضى خدمة المستهلك،على أية حال يبدو الرضا عن الخدمة غير كافي للزبائن ليبقوا مواليين. و تهدّف هذه الدراسة أيضاً إلى التحري والتقصي كيف يقيم الزبائن الرضا عن خدمتهم والرضا عن وقت الإنتظار لكي يحددوا أيبقون مواليين أم لا، وقد أجريَّت الدراسة على ٩٤٦ زبون لأحد مراكز الرعاية الصحية البلجيكية.

**<u>من أهم النتائج :</u>**

- تؤكّد النتائج بأن وقت الإنتظار ليس فقط خدمة إرضاء ، إنما أيضا تترأس علاقة الولاء. كما تبين الدراسة أن وقت الإنتظار تكملة متغيرات في وقت الإنتظار المحسوس ووصلة لرضا الخدمة.

**دراسة قام بها كل من [٢] Aihie Osarenkhoe. Az-Eddine Bennani،2007 "بعنوان:**

**An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy" "**

الجهود المنجزة في الأدب الموجود لربط مكونات إستراتيجية إدارة علاقة الزبون (CRM) لتطبيقها غير كافية. هدفت هذه الدراسة إلى تعريف CRM. كم هدفت أيضاً إلى التركيز على المكونات الرئيسية لـ (CRM) وتطبيق ستراتيجية CRM. دراسة تطبيق CRM في شركة سويدية كبيرة نُفِّذت بإستعمال نهايات مفتوحة، وجها لوجه ووسائل المقابلات الهاتفية لجمع البيانات

---

(1)- Frederic Bielen, Nathalie Demoulin, “Waiting time Influence on the Satisfaction-loyalty relationship in services”, **Managing Service Quality,** Vol. 17, No. 2, 2007, P.P 174-193.

(1)- Aihie Osarenkhoe. Az-Eddine Bennani," An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy" , **Business Process Management Journal,** Year: Vol. 13,No. 1, 2007, P.P: 139-164.

من المخبرين الرئيسيين في كل من المستويات الإستراتيجية والفعّالة. ركّزت الدراسات التجريبية على السمات الفنية "التقنية" و الإدراكية الضرورية للتطبيق الناجح لإستراتيجية CRM المستمرة.

**ومن أهم النتائج**

- وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات ليست فقط سلاح تكتيكي، بل تمثل نظرة إستراتيجية مختلفة لتبادل المشتري – البائع. كما توصلت أيضاً إلى أن تطبيق إستراتيجية CRM المستمرة تتطلّب المصادقة والالتزام من الإدارة العليا، الاتصال الوظيفي، وبرامج تدريب وولاء الزبون لكل الموظفين.
- **دراسة قام بها "Magnus Sbderlund[1] 2007،" بعنوان :**

**" Measuring customer loyalty with multi-item scales A case for caution"**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص – تساؤل "استجواب"– هذه الممارسة في البنود التصويرية وقد صممت منهجية هذه الدراسة بحيث أجريت دراستان تجريبيتان في مواقع الخدمة وإجراءات متعددة، والمواد التى أُستعملت لجمع البيانات نموذج معادلة بنائية لمقارنة نظرة مقياس مجمعة بالنظرة التي تشكّل نظامي الولاء كعاملين منفصلين.

**ومن أهم نتائج الدراسة :**

- يجب أن يكون هناك حذر عندما يقاس المتحقّق من ولاء الزبون.

**دراسة قام بها"Emmanuella Plakoyiannaki، Michael Saren[2] 2006، "**

**بعنوان**

**Time and the customer relationship management process: conceptual and methodological insights**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرات تصورية ومنهجية تمكّن دمج العوامل المؤقتة "الزمانية" في دراسة CRM. كما تهدف أيضاً إلى تعزيز فكر واضح بشأن البعد الزمني "المؤقت" في العلاقة التسويقية. وتهدف أيضاً إلى تقديم وتحسين الفهم لعملية CRM.وقد ركزت منهجية الدراسة على إطار تكامل الوقت لدراسة CRM.

---

(2)- Magnus Sbderlund, "Measuring customer loyalty with multi-item scales A case for caution", **International Journal of Service Industry Management,** Vol. 13, No. 1, 2007, P.P 139- 164.

**(1)-** Emmanuella Plakoyiannaki, Michael Saren**, "Time and the customer relationship management process: conceptual and methodological insights",** Journal of Business & Industrial Marketing, **Vol. 21, No.4, 2006, P.P 218–230**

**ومن أهم نتائج الدراسة:**

١. أن هذا الإطار الذي يشمل المجالات الجوهرية والتصورية والفلسفية، يقترح بأن موضع الوقت متأصّل في بناء فكرة عامة والتحقيق التجريبي لظاهرة التسويق.

٢. أن ممارسي CRM يمكن أن يؤكّدوا أحداث حاسمة لعلاقة الزبون بالشركة، والتي من المحتمل أن تكون مرتبطة بعلاقة أقوى مع الزبون.

**دراسة قام بها "Mile Terziovski [٢] 2006" بعنوان :**

**Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار قوّة العلاقة بين ممارسة الإدارة الممتازة ومقياسين رئيسيين للأداء العملي "التشغيلي": تحسين معدل الإنتاج ورضا الزبون. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحفيز بحث آخر بالربط بين إستراتيجيات النوعية والأداء التنظيمي. وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحقيق حاجة مميّزة على قيمة الممارسة الممتازة و تقدم نتائج عملية إلى المدراء وتحفّز بحثا آخر على العلاقة بين الممارسة الممتازة والأداء العملي في الصناعات الغير التصنيعية، وتكونت عينة الدراسة من قاعدة بيانات كبيرة شملت ٩٦٢ زبون من شركات تصنيع أسترالية و٣٧٩ زبون من شركات تصنيع في نيوزيلندا أُستعملت لإختبار الفرضيات.

**ومن أهم نتائج الدراسة:**

١. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، وكانت النتيجة الرئيسية للدراسة أن ممارسات الإدارة المتعددة عندما تُطبق بشكل صحيح يكون لها تأثير هام وإيجابي على تحسين معدل الإنتاج ورضا الزبون.

٢. والنتائج المقدمة في هذه الدراسة مشتقة من صناعة واحدة. تعميم النتائج للصناعات الأخرى يجب أن تؤخذ مع الحذر.

٣. كما وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية أخرى وهي أن المدير في الشركات التصنيعية يجب أن يضع تأكيد أكثر على ممارسات الإدارة الممتازة "اللينة" (ومثال على ذلك: - انسجام الهدف/ إزالة الموانع بين الأفراد والأقسام) وتأكيد أقل على الممارسات "الصعبة" (ومثال على ذلك: عملية المراقبة "السيطرة").

---

(2)- Mile Terziovski, "Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement", **Management Research News**, Vol. 29, **No.** 7, 2006, P.P: 414 - 424

**دراسة قام بها "Ian Corner**[1]**، Matthew Hinton 2002" بعنوان:**

**Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics**

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة المتغيّرات في تطبيق البرامج لجوانب نظم إدارة علاقة الزبون (CRM) في المنظمات المتوسطة الحجم. إن الهدف من ذلك تمييز تلك المتغيّرات التي تقدّم الأخطار الأعظم للتطبيق الفعّال والناجح على ضوء علاقات العمل بين "الممثلين" الرئيسيين في مشاريع تطبيق CRM متعدد القنوات. تطوير قواعد نظرية على موضوعين رئيسيين. **الموضوع الأول :** أنه أي تطبيق يكون لديه أخطار التي من الضروري أن تدار، **والثاني** :إن ديناميكية علاقات الممثلين الرئيسيين أكثر تعقيدا حيث أنّ نظام مكتسب من المطوّرين الخارجيين أكثر من النظام المتطور داخليا.

**<u>ومن أهم نتائج الدراسة</u>**

- تستكشف هذه الفرضيات استعمال دراسات خطية نوعية، حيث أن النجاح أو الفشل لم يؤسّسا في البداية. تشتق نموذجا الذي يمثل علاقة مثالية ديناميكية لتطبيق CRM.

- **دراسة قام بها "Michael J.**[2]**، David. H، Bill Callaghan 2007"**

**The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management**

هدفت هذه الدراسة إلى التحري والبحث عن تأثير أنواع إستراتيجية بورتر على استعمال تقنيات إدارة علاقة الزبون (CRM) وبحث السوق التقليدية، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٤٠ مدير تسويق في أستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى أن إختبار ANOVA لا تجد اختلافات في استعمال CRM بين أنواع الإستراتيجية.الاختلاف كان واسع الانتشار وقد حددت أربعة من أدوار بحث السوق التقليدية: تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، زيادة إستعمال البيانات الموجودة، تقديم الخطط إلى الإدارة العليا، وإنجاز نتائج الإنتاجية والسياسية.

**<u>ومن أهم نتائج الدراسة:</u>**

---

(1)- Ian Corner, Matthew Hinton, “Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics”, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 5, Noo.4, Dec 2002, P.P: 239 - 251

(1)- Michael J. Valos, David H.B. Bednall, Bill Callaghan, “The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management”, **Marketing Intelligence & Planning,** Vol. 25, No. 2, 2007 , P.P 147-156.

١. وقد توصلت أيضاً إلى أن الباحثين المستقبليين الذين يستعملون أنواع إستراتيجية بورتر يجب أن يفصلوا " متغيرات التسويق"عن "متغيرات الإنتاج " لأنهم يعملون ويتنافسون بشكل مختلف.

٢. وتوصلت أيضاً إلى أن كل المنظمات يمكن أن تستفيد من أنظمة CRM، لكن "متغيرات التسويق" يعرض استعمال أعلى نسبيا لبحث السوق التقليدية.

- **دراسة قام بها " Rajagopal، Romulo Sanchez[١] 2005 " بعنوان:**

**"analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions "**

تهدف هذه الدراسة لتحليل المراجعة بشكل منظم ونقد هذه المنطقة المهمة و مناقشة نظريات أوراق الزبون التجارية بشكل واسع ونتائجها فيما يتعلق بتسويق وشراء المنظورات. تقدم هذه الدراسة الفائدة للعلماء بالإضافة إلى الممارسين المنهمكين في التخطيط الإستراتيجي للشركة، تقدم هذه الدراسة نظرة في كيف أن المسوقين يترجمون ويصفون أعمال الشركات ومناقشةإطار لإدارة العلاقات و العقيدة المركزية التي منها أن تمكّن المدراء لإستثمار مصادرهم في الطريق الكفوء والأكثر فعّالية.

**<u>ومن أهم نتائج الدراسة:</u>**

١. من خلال مراجعة الأدب تبين بأن تحليل أوراق الزبون التجارية يمكن أن تقدم مساهمات إستراتيجية للشركة نحو تطوير عملية تخطيط ناجحة.

٢. النتائج الإدارية للمناقشة المقدمة في الورقة ستكون مساعدة لتخطيط وخلق الإستراتيجيات لتحسين العائدات على علاقة الزبون بمرور الوقت.

### ٣-١٧ ملخص الدراسات السابقة

من خلال تناول عدد من الدراسات السابقة قام الباحثين من خلالها بدراسة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن واعتبارها مرجعية لقياس أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية، ومدى تاثير تطبيق هذه الإستراتيجية على تحقيق الولاء لدى الزبائن إتجاه مؤسسات الأعمال التى يتعاملون معها، فمن خلال هذه الدراسات تم تلخيص أهم الأبعاد والعينات التى تم بحثها والتى تناولتها هذه الدراسات، وبالتالي نلاحظ بأن معظم الباحثين من خلال دراساتهم قاموا بدارسة أبعاد

---

(2)- Rajagopal, Romulo Sanchez, “Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions”, **Journal of Business & Industrial Marketing,** Vol.20 No.6, Oct 2005, P.P: 307 – 316.

محددة في إستراتيجية إدارة علاقات الزبـائن وهـي (الثقـة، والإلتـزام، وحـل الخلافـات والنزاعـات، والسعر، والجودة، وتلبية الحاجات) على الرغم من وجود أبعاد متعددة لهذه الإستراتجية.

وكذلك نلاحظ بأن معظم الدراسات السابقة في موضوع إدارة علاقـات الزبـائن، طبقت فـي مؤسسات مصرفية (البنوك)، تناولت معظمها عينة صغيرة من زيائن البنوك وكانت هذه البنوك في دول مختلفة مـن العـالم، كمـا ركـزت الدراسـات السـابقة علـى أثـر تطبيـق إسـتراتيجية إدارة علاقـات الزبائن بأبعادها على ديمومة العلاقة بين الزبون وبين مؤسسات الأعمال التى يتعامل معها.

كما أن جميع الدراسات السابقة تناولت أهم ركـائز تطبيق إسـتراتجية إدارة علاقـات الزبـائن وهي تكوين قاعدة بيانـات مفصلة وكبيرة عن الزبائن قبل البدء بتطبيق هذه الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة في نجاح تطبيق هذه الإستراتجية، كمـا تنـاولـت بعـض الدراسـات السـابقة أهميـة النظـام التكنولوجي والتقني المستخدم في المؤسسات ولما لـه مـن تـأثير علـى سـرعة تقديم الخدمـة وبالتـالي تـأثير عامـل الوقـت علـى الإحتفـاظ بالزبـائن، ونلاحـظ بـأن معظـم الدراسـات السـابقة قد طبقت فـي مؤسـات خدميـة مصـرفية، وهـذا يـدل علـى أهميـة تطبيـق إسـتراتيجية إدارة علاقـات الزبـائن بسـبب طبيعة وخصائص الخدمة المقدمة فيها.

**٣-١٨ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة**

يشهد القطاع المصرفي في الوقت الحالي تنافس شديد على المستوى المحلي والإقليمي بين البنـوك، وذلـك لأسـباب متعددة منهـا دخـول بنـوك أجنبيـة منافسـة تعمـل فـي بيئـة الأعمـال الأردنيـة، والتطور التكنولوجي الذي أصبح ركيزة رئيسية في تقديم الخدمات المصرفية، وكذلك يعود التنـافس الشديد إلى أن جميع البنوك تقدم نفس الخدمات المصرفية والغير مصـرفية، ولكـن الفـرق يكمـن فـي الأليةالتي تعتمدها هذه البنوك في تقديم هذه الخدمات.

فقد تمت هذه الدرسة في ظـل الظـروف التنافسية الحاليـة لكـي تبـين وتوضـح أليـة الإحتفـاظ بـالزبون الحـالي وكيفية إستقطـاب زيـائن محتملين في ظل سوق تنافسي كبير.

تتميز هذه الدرسة عن الدراسات السابقة التى بحثت نفس الموضـوع بأنهـا طبقت فـي جميـع البنوك التجارية الأردنية وتشمل عينة عشوائية من زيائن هذه البنوك بشكل كامل، مما يبين ويعكس دقة النتائج وشموليتها. وكذلك تتميز هذه الدراسة بأنها تناولت أبعاد متعددة لتطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، ولـم تقتصر علـى بعض الأبعـاد ممـا يـؤدي عنـد الأخـذ بجميـع هذه الأبعـاد إلـى دقـة القياس لإدارة علاقات الزبائن والإحتفاظ بهم.

كمـا وتتميـز هذه الدراسـة عن الدراسـات السـابقة بأنهـا قامـت بـربط أبعـاد إسـتراتيجة إدارة علاقات الزبـائن بـالولاء، والمتولـد لـدى الزبـون ممـا يـؤدى إلـى وجـود علاقـة تـرابط بين المؤسسـة

والزبون يصعب على أى من المنافسين إحداث خلل في هذه العلاقة وتحول الزبون إلى مؤسسة أخرى.

# الفصل الرابع
# عرض وتحليل نتائج الدراسة

## 1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

## 2-4 أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية

## 3-4 أبعاد إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الأردنية

### 1-3-4 الإتصال

### ٤-٣-٢ الثقة في التعامل

### ٤-٣-٣ تلبية الحاجات

### ٤-٣-٤ جودة الخدمات

### ٤-٣-٥ السعر

## 4-4 الولاء في البنوك التجارية الأردنية

## ٤-٥ اختبار فرضيات الدراسة

### ٤-٥-١ الفرضية الأولى

### ٤-٥-٢ الفرضية الثانية

## ٤-٦ أثر إدارة علاقات الزبائن على الولاء في البنوك التجارية الأردنية

# <u>الفصل الرابع</u>

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تمت الدراسة على عينة من عملاء البنوك التجارية الأردنية، بحيث تم توزيع (٥٠) استبانه بشكل عشوائي على كل من هذه البنوك بمجموع (٦٥٠) استبانه، وتم استرجاع ( استبانه (٥١٥) استبانه، تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر تطبيق أبعاد إدارة علاقات العملاء (الإتصال و الثقة و جودة الخدمات و تلبية حاجات العملاء والسعر) في تحقيق الولاء.

وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء أهدافها وفرضيتها.

### 1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يشير الجدول رقم (4-1) إلى خصائص أفراد عينة الدراسة (التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة):

**جدول (4-1)**

**خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية**

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| اسم البنك | البنك العربي | 41 | 8.0 |
| | المؤسسة العربية المصرفية | 30 | 5.8 |
| | بنك الأردن | 32 | 6.2 |
| | بنك القاهرة عمان | 32 | 6.2 |
| | بنك المال الأردني | 50 | 9.7 |
| | البنك التجاري الأردني | 50 | 9.7 |
| | البنك الأردني الكويتي | 50 | 9.7 |
| | البنك الأهلي الأردني | 43 | 8.3 |
| | بنك الإسكان للتجارة والتمويل | 30 | 5.8 |
| | بنك الاستثمار العربي الأردني | 35 | 6.8 |
| | البنك الأردني للاستثمار والتمويل | 42 | 8.2 |
| | بنك سوسيته جنرال | 40 | 7.8 |
| | بنك الاتحاد | 40 | 7.8 |
| الجنس | ذكر | 307 | 59.6 |
| | أنثى | 208 | 40.4 |
| العمر | من ٢٠ - أقل من ٣٠ سنة | 169 | 32.8 |

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| | من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة | 207 | 40.2 |
| | من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة | 101 | 19.6 |
| | من ٥٠ سنة فأكثر | 38 | 7.4 |
| المستوى التعليمي | الثانوية العامة فما دون | 63 | 12.2 |
| | دبلوم | 237 | 46.0 |
| | بكالوريوس | 165 | 32.0 |
| | دبلوم عالي | 28 | 5.4 |
| | ماجستير | 22 | 4.3 |
| عدد سنوات التعامل | ١ - أقل من ٥ سنوات | 216 | 41.9 |
| مع البنك | ٥ - أقل من ١٠ سنوات | 210 | 40.8 |
| | ١٠ - أقل من ١٥ سنة | 58 | 11.3 |
| | ١٥ - أقل من ٢٠ سنة | 20 | 3.9 |
| | ٢٠ سنة فأكثر | 11 | 2.1 |
| قطاع العمل | تجاري | 95 | 18.4 |
| | صناعي | 19 | 3.7 |
| | زراعي | 8 | 1.6 |
| | خدمي | 76 | 14.8 |
| | موظف حكومي | 152 | 29.5 |
| | موظف قطاع خاص | 165 | 32.0 |
| طبيعة التعامل | تسهيلات | 10 | 1.9 |
| | حساب جاري | 96 | 18.6 |
| | ودائع | 8 | 1.6 |
| | رواتب | 108 | 21.0 |
| | جميع ما ذكر | 8 | 1.6 |
| | حسب جاري + رواتب | 215 | 41.7 |
| | ودائع + رواتب | 10 | 1.9 |
| | تسهيلات + حساب جاري | 56 | 10.9 |
| | حساب جاري + ودائع | 4 | .8 |
| الدخل الشهري | ١٠٠- أقل من ٥٠٠ دينار | 392 | 76.1 |
| | ٥٠٠ - أقل من ١٠٠٠ دينار | 113 | 21.9 |
| | ١٠٠٠ دينار فأكثر | 10 | 1.9 |
| هل لأحد أفراد أسرتك | نعم | 135 | 26.2 |

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| حساب في البنك | لا | 380 | 73.8 |
| مكان السكن | اربد | 153 | 29.7 |
| | الزرقاء | 62 | 12.0 |
| | عمان | 179 | 34.8 |
| | الكرك | 15 | 2.9 |
| | العقبة | 25 | 4.9 |
| | جرش | 6 | 1.2 |
| | المفرق | 53 | 10.3 |
| | البلقاء | 18 | 3.5 |
| | مأدبا | 4 | .8 |
| | المجموع | 515 | 100.0 |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

## 2-4 أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية

**الجدول (٤-٢)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | جودة الخدمات | 3.78 | .48 | عاليه |
| ٢ | الثقة في التعامل | 3.72 | .50 | عاليه |
| ٣ | تلبية الحاجات | 3.57 | .59 | عاليه |
| ٣ | السعر | 3.57 | .50 | عاليه |
| ٥ | الاتصال | 3.51 | .64 | عاليه |
| ٦ | الولاء | 3.50 | .44 | عاليه |
| | الأداة ككل | 3.60 | .43 | عاليه |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية، حيث جاء مجال جودة الخدمات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٤٨)، تلاه في المرتبة الثانية مجال الثقة في التعامل بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٥٠)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال تلبية الحاجات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٩)، بينما جاء في

المرتبة الأخيرة مجال الولاء بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٤٤)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٤٣).

## 3-4 أبعاد إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الأردنية

### 1-3-4 الإتصال

**الجدول (٤-٣)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "الاتصال" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٤ | المنشورات والإعلانات عن خدمات البنك كافية | 3.78 | .67 | عالية |
| ٢ | ١ | يقوم البنك بالاتصال بك لإعلامك فيما يتعلق بمعاملاتك | 3.70 | .87 | عالية |
| ٣ | ١٣ | يغمرك شعور الاهتمام الشخصي عند تعاملك مع البنك | 3.65 | 1.00 | عالية |
| ٤ | ٧ | يقوم البنك بمتابعة الشكاوي والاقتراحات التي تقدمها له | 3.63 | .97 | عالية |
| ٤ | ٩ | تعد شبكة الفروع كافية للتواصل مع البنك | 3.63 | .87 | عالية |
| ٦ | ٢ | يقوم البنك بالاتصال بك عند تقديم خدمات جديدة | 3.56 | .92 | عالية |
| ٦ | ٦ | يستخدم البنك الرسائل النصية عبر الهاتف للاتصال بك | 3.56 | 1.14 | عالية |
| ٨ | ٨ | يقوم البنك بالاتصال لتجديد المعلومات الخاصة بك | 3.48 | 1.01 | متوسطة |
| ٩ | ٣ | يستخدم البنك الانترنت للاتصال بك | 3.45 | .97 | متوسطة |
| ١٠ | ١١ | أشعر بتواصل دائم مع البنك | 3.45 | 1.01 | متوسطة |
| ١١ | ١٢ | تتميز اتصالاتك المتكررة مع البنك بالسهولة | 3.43 | 1.03 | متوسطة |
| ١٢ | ٥ | هناك زيارات من قبل مندوبي البنك إليك | 3.38 | 1.16 | متوسطة |
| ١٣ | ١٤ | يوجه البنك دعوات لعملائه في المناسبات | 3.27 | 1.15 | متوسطة |
| ١٤ | ١٠ | يمكنك الاتصال مع البنك بعد انتهاء الدوام | 3.17 | 1.03 | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **الاتصال ككل** | 3.51 | .64 | عالية |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "المنشورات والإعلانات عن خدمات البنك كافية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يقوم البنك بالاتصال بك لإعلامك فيما يتعلق بمعاملاتك" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٣) "يغمرك شعور الاهتمام الشخصي عند تعاملك مع البنك" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥) وانحراف معياري (١.٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها "يمكنك الاتصال مع البنك بعد انتهاء الدوام" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٣).

**٤-٣-٢ الثقة في التعامل**

**الجدول (٤-٤)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "الثقة في التعامل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ١٥ | يقوم موظفو البنك بتوضيح كل ما يلزم بتعاملي المالي معهم. | 3.93 | .64 | عالية |
| ٢ | ٢٤ | يتعامل البنك معي بدرجة عالية من السرية | 3.88 | .83 | عالية |
| ٣ | ١٦ | أشعر بالدقة في إنجاز معاملاتي المصرفية | 3.86 | .66 | عالية |
| ٤ | ١٨ | أشعر بالحرص والمصداقية من قبل البنك في تنفيذ المعاملات المصرفية الخاصة بي | 3.83 | .67 | عالية |
| ٥ | ٢٢ | تؤكد تصرفات الموظفين اتجاهي بالثقة | 3.74 | .90 | عالية |
| ٦ | ١٩ | يفي البنك بالوعود اتجاه العملاء | 3.66 | .86 | عالية |
| ٧ | ١٧ | يقدم لي البنك نصائح مهنية في كيفية الانتفاع من الخدمات المصرفية المقدمة | 3.64 | .84 | عالية |
| ٨ | ٢١ | يوجد رغبة دائمة من الموظفين لمساعدتي | 3.63 | .86 | عالية |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٩ | ٢٠ | يبدي البنك اهتماما ملحوظ في حل مشاكلي الخاصة بمعاملاتي المصرفية | 3.51 | .77 | عالية |
| ١٠ | ٢٣ | أشعر بأنه من أولويات البنك مصلحة المستفيد وعملائه | 3.49 | 1.02 | متوسطه |
| | | **الثقة في التعامل ككل** | 3.72 | .50 | عالية |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في التعامل، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يقوم موظفو البنك بتوضيح كل ما يلزم بتعاملي المالي معهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٦٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على "يتعامل البنك معي بدرجة عالية من السرية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٦) "أشعر بالدقة في إنجاز معاملاتي المصرفية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها "أشعر بأنه من أولويات البنك مصلحة المستفيد وعملائه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩) وانحراف معياري (١.٠٢).

### ٤-٣-٣ تلبية الحاجات

**جدول (٤-٥)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "تلبية الحاجات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢٥ | يقدم لي البنك خدمات متنوعة تلبي احتياجات أعمالي المتجددة | 3.86 | .63 | عالية |
| ٢ | ٢٦ | يقدم لي البنك الخدمة بسرعة مما يوفر علي وقتي | 3.77 | .84 | عالية |
| ٣ | ٣٥ | تكفي ساعات الدوام الرسمي للبنك لقضاء حاجات العملاء | 3.73 | .85 | عالية |
| ٤ | ٢٧ | يراعي البنك حالتي النفسية لحظة تقديم الخدمة | 3.63 | .88 | عالية |
| ٥ | ٣٤ | لا يفقدني التعامل مع البنك فرصي التجارية الأخرى | 3.60 | .91 | عالية |
| ٦ | ٢٩ | أشعر بمنفعة مشتركة في التعامل مع البنك | 3.59 | .78 | عالية |
| ٧ | ٣٣ | يضع البنك تلبية حاجات العملاء في سلم أولوياته | 3.53 | .91 | عالية |
| ٨ | ٢٨ | أشعر بالمساواة مع عملاء البنوك الأخرى في الخدمة المقدمة | 3.52 | .92 | عالية |
| ٩ | ٣٠ | يهتم البنك بمقترحاتي لتلبية احتياجاتي | 3.36 | .92 | متوسطه |
| ١٠ | ٣٢ | يسارع البنك إلى تقديم الخدمات فور طلبها منه | 3.32 | .98 | متوسطه |
| ١١ | ٣١ | يتعرف الموظفين على احتياجات المستفيدين بشكل مستمر | 3.28 | .98 | متوسطه |
| | | **تلبية الحاجات ككل** | 3.57 | .59 | عالية |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تلبية الحاجات، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "يقدم لي البنك خدمات متنوعة تلبي احتياجات أعمالي المتجددة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٣)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على "يقدم لي البنك الخدمة بسرعة مما يوفر علي وقتي" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وبانحراف معياري (٠.٨٤)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٥) "تكفي ساعات الدوام الرسمي للبنك لقضاء حاجات العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٢) ونصها "يتعرف الموظفين على احتياجات المستفيدين بشكل مستمر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٨).

### ٤-٣-٤ جودة الخدمات

**جدول (٤-٦)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "جودة الخدمات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٣٦ | تتسم التجهيزات المصرفية المستخدمة والمباني بمظهر مميز | 3.99 | .60 | عالية |
| ١ | ٣٩ | مظهر موظفو البنك في استقبال العملاء مميزة وفعالة | 3.99 | .61 | عالية |
| ٣ | ٣٨ | مظهر موظفو البنك لائق خلال التعامل مع العملاء | 3.98 | .63 | عالية |
| ٤ | ٣٧ | مسموعات البنك في سوق العمل مميزة | 3.93 | .65 | عالية |
| ٥ | ٤٢ | التجهيزات التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة متطورة ودقيقة | 3.85 | .87 | عالية |
| ٦ | ٤٠ | الانطباع المكون لديك بعد تقديم الخدمة إيجابي ومثير للاهتمام | 3.83 | .75 | عالية |
| ٧ | ٤٦ | يقدم البنك خدمات إضافية (تسديد فواتير الكهرباء والهاتف والماء وغيرها) لعملائه | 3.71 | .89 | عالية |
| ٨ | ٤٣ | يوجد لدى موظفو البنك معرفة كاملة عن الخدمات المصرفية المقدمة | 3.69 | .88 | عالية |
| ٩ | ٤١ | الرغبة في التعامل مع البنك مرة أخرى أكيدة | 3.66 | .92 | عالية |
| ١٠ | ٤٤ | يتمتع موظفو البنك بمهارة عالية وسريعة في تقديم الخدمة لعملائه | 3.56 | .92 | عالية |
| ١١ | ٤٥ | مستوى وجودة الخدمات المصرفية المقدمة تفوق توقعاتي | 3.44 | .93 | متوسطه |
| | | **جودة الخدمات ككل** | 3.78 | .48 | عالية |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة الخدمات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرتان رقم (٣٦) والتي تنص على "تتسم التجهيزات

المصرفية المستخدمة والمباني بمظهر مميز" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٦٠)، والفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "مظهر موظفو البنك في استقبال العملاء مميزة وفعالة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٦١)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٨) "مظهر موظفو البنك لائق خلال التعامل مع العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٦٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٥) ونصها "مستوى وجودة الخدمات المصرفية المقدمة تفوق توقعاتي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٩٣).

**٤-٣-٥ السعر**

**الجدول (٤-٧)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "السعر" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٤٨ | أحصل على قيمة تتناسب مع ما أدفعه من سعر للخدمات المصرفية المقدمة لي | 3.75 | .66 | عالية |
| ٢ | ٤٧ | أشعر بالمساواة مع عملاء البنوك المنافسة فيما يتعلق بسعر الخدمات المقدمة | 3.73 | .73 | عالية |
| ٣ | ٥٠ | يتقاضى البنك عمولات مناسبة مقابل الخدمات المقدمة لعملائه | 3.67 | .71 | عالية |
| ٤ | ٤٩ | أسعار الخدمات المصرفية منخفضة بالمقارنة مع البنوك الأخرى | 3.61 | .80 | عالية |
| ٥ | ٥٢ | العمولات الدورية (المتكررة) مكلفة مع مرور الوقت | 3.51 | .93 | عالية |
| ٦ | ٥١ | هناك عمولات غير مبررة يتقاضاها البنك أحيانا | 3.39 | .95 | متوسطه |
| ٧ | ٥٣ | يقدم البنك خدمات مجانية للعملاء في بعض الأحيان | 3.29 | 1.01 | متوسطه |
| | | **السعر ككل** | 3.57 | .50 | عالية |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السعر، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على "أحصل على قيمة تتناسب مع ما أدفعه من سعر للخدمات المصرفية المقدمة لي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٦٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤٧) والتي تنص على "أشعر بالمساواة مع عملاء البنوك المنافسة فيما يتعلق بسعر الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٧٣)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥٠) "يتقاضى البنك عمولات مناسبة مقابل

الخدمات المقدمة لعملائه" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٧١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٣) ونصها "يقدم البنك خدمات مجانية للعملاء في بعض الأحيان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠١).

## 4-4 الولاء في البنوك التجارية الأردنية

**الجدول (٤-٨)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس "الولاء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٥٧ | لدي تصميم مؤكد ودائم للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة | 3.79 | .74 | عالية |
| ٢ | ٥٨ | أقوم بالاستفادة من خدمة واحدة بشكل متكرر | 3.74 | .78 | عالية |
| ٣ | ٥٤ | أقوم بالاستفادة من جميع الخدمات التي يقدمها البنك | 3.73 | .78 | عالية |
| ٤ | ٥٥ | أقوم بالتأثير على الأصدقاء للتعامل مع البنك | 3.70 | .84 | عالية |
| ٤ | ٥٦ | شرائي للخدمات يكون ضمن فترات زمنية منتظمة | 3.70 | .75 | عالية |
| ٦ | ٦٥ | زيارتي للبنك تكون مرة واحدة كل فترة زمنية محددة | 3.55 | .86 | عالية |
| ٧ | ٦٤ | وجود معاملة مميزة تجعلني أتحول لبنك منافس | 3.45 | .94 | متوسطه |
| ٨ | ٦١ | عروض البنوك الأخرى تجعلني أتحول لبنك آخر | 3.33 | 1.02 | متوسطه |
| ٩ | ٦٠ | أقوم بالتعامل مع البنك لوجود علاقة ولاء قوية تربطني به | 3.27 | 1.02 | متوسطه |
| ١٠ | ٥٩ | تعامل أقاربي مع بنك آخر يجعلني أتحول إليه | 3.26 | .93 | متوسطه |
| ١٠ | ٦٣ | قرب بنك منافس مني يجعلني أتحول إليه | 3.26 | .97 | متوسطه |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٢ | ٦٢ | أبقي على التعامل مع البنك حتى لو كانت الخدمة غير مميزة | 3.22 | 1.04 | متوسطه |
| | | **الولاء ككل** | 3.50 | .44 | عالية |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٧) والتي تنص على "لدي تصميم مؤكد ودائم للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٧٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥٨) والتي تنص على "أقوم بالاستفادة من خدمة واحدة بشكل متكرر" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥٤) "أقوم بالاستفادة من جميع الخدمات التي يقدمها البنك" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦٢) ونصها "أبقي على التعامل مع البنك حتى لو كانت الخدمة غير مميزة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢) وانحراف معياري (١.٠٤).

**جدول ( ٤-٩ )**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء حسب متغير البنك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| اسم البنك | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الولاء |
|---|---|---|---|
| بنك المال الأردني | 3.96 | .132 | عالية |
| المؤسسة العربية المصرفية | 3.89 | .249 | عالية |
| البنك الأردني للاستثمار والتمويل | 3.87 | .172 | عالية |
| بنك الاستثمار العربي الأردني | 3.80 | .175 | عالية |
| البنك الأهلي الأردني | 3.74 | .380 | عالية |
| بنك سوسيته جنرال | 3.70 | .238 | عالية |
| بنك الاتحاد | 3.48 | .365 | متوسطه |
| البنك العربي | 3.26 | .413 | متوسطه |
| البنك الأردني الكويتي | 3.25 | .376 | متوسطه |
| بنك القاهرة عمان | 3.21 | .456 | متوسطه |
| بنك الإسكان للتجارة والتمويل | 3.16 | .170 | متوسطة |
| بنك الأردن | 3.07 | .302 | متوسطه |
| البنك التجاري الأردني | 3.06 | .247 | متوسطه |

**المصدر**: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

## ٤-٥ اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بدراسة اثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة بالإتصال، والثقة في التعامل، وتلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر على مؤشرات الولاء.

### ٤-٥-١ الفرضية الأولى:

**"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (□= 0.05) بين إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر) وبين تحقيق الولاء لعملاء البنوك التجارية الأردنية".**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر) وبين تحقيق الولاء لعملاء البنوك التجارية الأردنية، كما في الجدول أدناه.

**جدول ( ٤-١٠ )**

**معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر) وبين تحقيق الولاء لعملاء البنوك التجارية الأردنية**

| إدارة علاقات العملاء | | الولاء |
|---|---|---|
| الاتصال | معامل الارتباط ر | **.516 |
| | الدلالة الإحصائية | .000 |
| | العدد | 515 |
| الثقة في التعامل | معامل الارتباط ر | **.463 |
| | الدلالة الإحصائية | .000 |
| | العدد | 515 |
| تلبية الحاجات | معامل الارتباط ر | **.465 |
| | الدلالة الإحصائية | .000 |
| | العدد | 515 |
| جودة الخدمات | معامل الارتباط ر | **.303 |
| | الدلالة الإحصائية | .000 |
| | العدد | 515 |
| السعر | معامل الارتباط ر | **.559 |
| | الدلالة الإحصائية | .000 |
| | العدد | 515 |

** دالة عند مستوى الدلالة (□ = ٠.٠١).

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (□= ٠.٠١) بين إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر) وبين تحقيق الولاء لعملاء البنوك التجارية الأردنية. مما يشير إلى قبول الفرضية.

### ٤-٥-٢ الفرضية الثانية:

**"يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (□= 0.05) بين عملاء البنوك التجارية المبحوثة في مستوى ولائها للبنك تعزى لمتغيرات (اسم البنك، والمستوى التعليمي، وعدد السنوات التعامل مع البنك، والدخل الشهري، وهل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك)"**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة في مستوى الولاء حسب متغيرات اسم

البنك، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك، الدخل الشهري، هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**الجدول (٤-١١)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة في مستوى الولاء حسب متغيرات اسم البنك، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك، الدخل الشهري، هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك**

| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|---|---|---|---|---|
| اسم البنك | البنك العربي | 3.26 | .413 | 41 |
| | المؤسسة العربية المصرفية | 3.89 | .249 | 30 |
| | بنك الأردن | 3.07 | .302 | 32 |
| | بنك القاهرة عمان | 3.21 | .456 | 32 |
| | بنك المال الأردني | 3.96 | .132 | 50 |
| | البنك التجاري الأردني | 3.06 | .247 | 50 |
| | البنك الأردني الكويتي | 3.25 | .376 | 50 |
| | البنك الأهلي الأردني | 3.74 | .380 | 43 |
| | بنك الإسكان للتجارة والتمويل | 3.16 | .170 | 30 |
| | بنك الاستثمار العربي الأردني | 3.80 | .175 | 35 |
| | البنك الأردني للاستثمار والتمويل | 3.87 | .172 | 42 |
| | بنك سوسيته جنرال | 3.70 | .238 | 40 |
| | بنك الاتحاد | 3.48 | .365 | 40 |
| المستوى التعليمي | الثانوية العامة فما دون | 3.49 | .467 | 63 |
| | دبلوم | 3.56 | .420 | 237 |
| | بكالوريوس | 3.43 | .477 | 165 |
| | دبلوم عالي | 3.47 | .372 | 28 |

| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|---|---|---|---|---|
| | ماجستير | 3.53 | .368 | 22 |
| عدد سنوات التعامل مع البنك | ١ - أقل من ٥ سنوات | 3.56 | .450 | 216 |
| | ٥ - أقل من ١٠ سنوات | 3.53 | .407 | 210 |
| | ١٠ - أقل من ١٥ سنة | 3.34 | .493 | 58 |
| | ١٥ - أقل من ٢٠ سنة | 3.29 | .429 | 20 |
| | ٢٠ سنة فأكثر | 3.09 | .069 | 11 |
| الدخل الشهري | ١٠٠- أقل من ٥٠٠ دينار | 3.52 | .465 | 392 |
| | ٥٠٠ - أقل من ١٠٠٠ دينار | 3.45 | .344 | 113 |
| | ١٠٠٠ دينار فأكثر | 3.25 | .439 | 10 |
| هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك | نعم | 3.31 | .388 | 135 |
| | لا | 3.57 | .442 | 380 |

يبين الجدول (٤-١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة في مستوى الولاء، بسبب اختلاف فئات متغيرات (اسم البنك، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك، الدخل الشهري، هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك)، على المجالات والأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي على الأداة ككل، والجدول (٤-١٢) يبين ذلك.

**جدول (٤-١٢)**

**تحليل التباين الخماسي (ANOVA) لأثر اسم البنك، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك، الدخل الشهري، هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك على تحقيق مستوى الولاء**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| اسم البنك | 44.959 | 12 | 3.747 | 42.706 | .000 |
| المستوى التعليمي | 1.616 | 4 | .404 | 4.604 | .001 |
| عدد سنوات التعامل مع البنك | .805 | 4 | .201 | 2.294 | .058 |
| الدخل الشهري | .298 | 2 | .149 | 1.698 | .184 |
| هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك | .000 | 1 | .000 | .005 | .942 |
| الخطأ | 43.075 | 491 | .088 | | |
| **المجموع** | **100.791** | **514** | | | |

**يتبين من الجدول أعلاه الآتي:**

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر اسم البنك، حيث بلغت قيمة ف ٤٢.٧٠٦ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠٠، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي كما هو مبين في الجدول (٤-١٣).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة ف ٤.٦٠٤ وبدلالة إحصائية ٠.٠٠١، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة توكي كما هو مبين في الجدول (٤-١٤).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر عدد سنوات التعامل مع البنك، حيث بلغت قيمة ف ٢.٢٩٤ وبدلالة إحصائية ٠.٠٥٨.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر الدخل الشهري، حيث بلغت قيمة ف ١.٦٩٨ وبدلالة إحصائية ٠.١٨٤.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) تعزى لأثر حساب البنك، حيث بلغت قيمة ف ٠.٠٠٥ وبدلالة إحصائية ٠.٩٤٢.

**جدول (٤-١٣)**

**المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر متغير اسم البنك على إدارة علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة في مستوى الولاء**

| اسم البنك | المتوسط الحسابي | البنك العربي | المؤسسة العربية المصرفية | بنك الأردن | بنك القاهرة عمان | بنك المال الأردني | التجاري الأردني | الأردني الكويتي | الأهلي الأردني | الإسكان للتجارة والتمويل | الاستثمار العربي الأردني | الأردني للاستثمار والتمويل | سوسيته جنرال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البنك العربي | 3.26 | | | | | | | | | | | | |
| المؤسسة العربية المصرفية | 3.89 | *.63 | | | | | | | | | | | |
| بنك الأردن | 3.07 | .19 | *.82 | | | | | | | | | | |
| القاهرة عمان | 3.21 | .05 | *.68 | .14 | | | | | | | | | |
| المال الأردني | 3.96 | *.70 | .07 | *.89 | *.75 | | | | | | | | |
| البنك التجاري الأردني | 3.06 | .20 | *.83 | .01 | .15 | *.90 | | | | | | | |
| الأردني الكويتي | 3.25 | .01 | *.64 | .18 | .04 | *.71 | .19 | | | | | | |
| الأهلي الأردني | 3.74 | *.48 | .15 | *.67 | *.53 | *.22 | *.68 | *.49 | | | | | |
| الإسكان للتجارة والتمويل | 3.16 | .10 | *.73 | .09 | .05 | *.80 | .10 | .09 | *.58 | | | | |
| الاستثمار العربي الأردني | 3.80 | *.53 | .10 | *.72 | *.59 | .16 | *.74 | *.55 | .05 | *.64 | | | |
| الأردني للاستثمار والتمويل | 3.87 | *.61 | .02 | *.80 | *.66 | .09 | *.81 | *.62 | .13 | *.71 | .08 | | |
| سوسيته جنرال | 3.70 | *.44 | .19 | *.63 | *.50 | *.25 | *.65 | *.45 | .04 | *.55 | .09 | .17 | |
| بنك الاتحاد | 3.48 | .21 | *.41 | *.41 | *.27 | *.48 | *.42 | *.23 | *.27 | *.32 | *.32 | *.40 | *.23 |

يتبين من الجدول (٤-١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) بين بنك المؤسسة العربية المصرفية وكل من البنك العربي وبنك الأردن وبنك القاهرة عمان حيث جاءت الفروق لصالح بنك المؤسسة العربية المصرفية، ووجود فروق بين بنك المال الأردني وكل من البنك العربي وبنك الأردن وبنك القاهرة عمان وجاءت الفروق لصالح بنك المال الأردني. وبين بنك المؤسسة العربية المصرفية والبنك التجاري الأردني ولصالح بنك المؤسسة العربية المصرفية وبين بنك المال الأردني والبنك التجاري الأردني ولصالح بنك المال الأردني، وبين بنك المؤسسة العربية المصرفية والبنك الأردني الكويتي ولصالح بنك المؤسسة العربية المصرفية وبين بنك المال الأردني والبنك الأردني الكويتي ولصالح بنك المال الأردني، وبين البنك الأهلي الأردني وكل من

البنك العربي وبنك الأردن وبنك القاهرة عمان والبنك التجاري الأردني والبنك الأردني الكويتي وكانت الفروق لصالح بنك القاهرة عمان، وبين بنك المال الأردني وبنك القاهرة عمان ولصالح بنك المال الأردني. ووجود فروق بين بنك المؤسسة العربية المصرفية وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ولصالح بنك المؤسسة العربية المصرفية، وبين بنك المال الأردني وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ولصالح بنك المال الأردني، وبين البنك الأهلي الأردني وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، ولصالح البنك الأهلي الأردني.

كما تبين وجود فروق بين بنك الاستثمار العربي الأردني وكل من البنك العربي وبنك الأردن وبنك القاهرة عمان والبنك التجاري الأردني والبنك الأردني الكويتي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ولصالح بنك الاستثمار العربي الأردني، وبين البنك الأردني للاستثمار والتمويل وكل من البنك العربي وبنك الأردن وبنك القاهرة عمان والبنك التجاري الأردني والبنك الأردني الكويتي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ولصالح البنك الأردني للاستثمار والتمويل، وبين بنك سوسيته جنرال وكل من البنك العربي وبنك الأردن وبنك القاهرة عمان والبنك التجاري الأردني والبنك الأردني الكويتي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل ولصالح بنك سوسيته جنرال، وبين بنك المال الأردني وبنك سوسيته جنرال ولصالح بنك المال الأردني، ووجود فروق بين بنك الاتحاد وكل من بنك المؤسسة العربية المصرفية، وبنك المال الأردني والبنك الأهلي الأردني، وبنك الاستثمار العربي الأردني والبنك الأردني للاستثمار والتمويل وبنك سوستيه جنرال وجاءت الفروق لصالح كل من بنك المؤسسة العربية المصرفية، وبنك المال الأردني والبنك الأهلي الأردني، وبنك الاستثمار العربي الأردني والبنك الأردني للاستثمار والتمويل وبنك سوستيه جنرال من جهة، وبين بنك الاتحاد وكل من بنك الأردن والبنك التجاري الأردني والبنك الأردني الكويتي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وجاءت الفروق لصالح بنك الاتحاد من جهة أخرى.

**جدول (٤-١٤)**

**المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر متغير المستوى التعليمي على إدارة علاقات عملاء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة في مستوى الولاء**

| | المتوسط الحسابي | الثانوية العامة فما دون | دبلوم | بكالوريوس | دبلوم عالي |
|---|---|---|---|---|---|
| الثانوية العامة فما دون | 3.49 | | | | |
| دبلوم | 3.56 | -.06 | | | |
| بكالوريوس | 3.43 | .07 | *.13 | | |
| دبلوم عالي | 3.47 | .02 | .08 | -.05 | |
| ماجستير | 3.53 | -.03 | .03 | -.10 | -.05 |

يتبين من الجدول (٤-١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (□ = ٠.٠٥) بين فئة المؤهل دبلوم وفئة المؤهل بكالوريوس وجاءت الفروق لصالح فئة المؤهل دبلوم في الأداة ككل، مما يشير إلى قبول الفرضية في متغيري اسم البنك والمستوى التعليمي ورفضها في باقي المتغيرات.

**٤-٦ أثر إدارة علاقات الزبائن على الولاء في البنوك التجارية الأردنية**

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (□= 0.05) بين إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر) وبين تحقيق الولاء لعملاء البنوك التجارية الأردنية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (□= 0.05) بين إدارة علاقات الزبائن (الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر) وبين تحقيق الولاء لعملاء البنوك التجارية الأردنية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو مبين في الجدول رقم (٤-١٥).

**جدول (٤-١٥)**

**تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات، جودة الخدمات، السعر على تحقيق الولاء**

| المتغيرات المستقلة | الارتباط R | التباين المفسر$R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة F |
|---|---|---|---|---|
| السعر، جودة الخدمات، الاتصال، الثقة في التعامل، تلبية الحاجات | .627* | .393 | 78.717 | .000 |

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار B | معامل بيتا | قيمة ت | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|
| الثابث | 1.633 | | *13.691 | .000 |
| الاتصال | .162 | .243 | *4.396 | .000 |
| الثقة في التعامل | .052 | .062 | 1.110 | .267 |
| تلبية الحاجات | .108 | .148 | *2.406 | .016 |
| جودة الخدمات | -.122 | -.147 | *-3.366 | .001 |
| السعر | .332 | .382 | *9.629 | .000 |

المتغير التابع الولاء

* عند مستوى الدلالة (α<= ٠.٠٥)

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠.٣٩٣) أي أن الاتصال، والثقة في التعامل، وتلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر فسرت ما قيمته ٣٩.٣% من تحقيق الولاء، وبلغت قيمة "ف" ٧٨.٧١٧ وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي علاقة قوية، حيث مستوى قبول الفرضية (٠.٠٥) مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية، وهكذا فقد تبين وجود تأثير لكل أبعاد إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء، وكان أبرز هذه الأبعاد الاتصال وتلبية الحاجات والسعر.

# الفصل الخامس

# ملخص النتائج والتوصيات

# الفصل الخامس

# ملخص النتائج والتوصيات

لقد تناول الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء اختبار فرضياتها. أما الفصل الحالي فيهدف الى تقديم إيجاز لمناقشة النتائج وأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، والاستنتاجات، بالإضافة التوصيات التي ارتأها الباحث في ضوء هذه النتائج.

**٥-١ مناقشة النتائج**

قامت هذه الدراسة على بيان اثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية ، وقد ركزت الدراسة على أبعاد إدارة علاقات العملاء مثل (الاتصال،الثقة في التعامل وتلبية حاجات العملاء،جودة الخدمات، السعر)، لما لهذه الأبعاد من اثر في تحقيق الولاء لدى عملاء البنوك التجارية الأردنية.

إن البنوك التجارية الأردنية في سوق العمل الأردني تتفاوت في العمر الزمني لها ، حيث منها القديم في التواجد ومنها العمر الزمني لها متوسط ومنها من هو حديث التواجد، ولكن جميع هذه البنوك وعلى اختلاف تواجدها في السوق المصرفي الأردني، قامت بمواكبة التطور الحادث في عالم البنوك التجارية والسعي نحو تقديم كل ماهو جديد لعملائها وذلك ليس من اجل استقطاب عملاء جدد فقط وإنما من اجل المحافظة على العملاء الحالين، والإبقاء على علاقة الديمومة في التعامل وتوليد طابع ولائي من قبل العميل اتجاه البنك، وقامت كذلك بتحمل تكاليف عالية جراء إيجاد أساليب تكنولوجيه متطورة في عالم المال لعملائها.

إن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وكما وردا سابقاً هي لاستبانه، حيث تم توزيع (٥٠) استبانه على كل بنك تجاري من البنوك الأردنية العاملة في السوق المصرفي الأردني، وقد تم استخلاص النتائج بعد استكمال عملية التحليل لأداة القياس والتى سنتناولها بشكل مفصل لاحقاً في هذا الفصل، وقد تبين من خلال النتائج بان العامل الزمني لتواجد هذه البنوك في سوق العمل لم يؤثر في إيجاد علاقة ولاء قوية مع العملاء المنتمين لقاعدة المتعاملين مع هذا البنك، وكذلك بان بعض البنوك التى كانت قد حققت جوائز وحصلت على مراتب نتقدمه في التعامل مع العملاء حسب معاير مؤسسات عالمية لتقيم البنوك لم تكن نسبة ولاء عملاؤها لهذا البنك عالية، وكذلك بان بعض البنوك التى تحقق نسبة أرباح عالية بالمقارنة مع البنوك الأخرى حصلت على نسبة ولاء ضعيفة حسب نتائج هذه الدراسة، فيمكن مناقشة هذه النتائج والتى جاءت معاكسه لواقع العمل الميداني من خلال عدة نقاط.

- بعض البنوك حديثة التواجد في سوق العمل المصرفي الأردني بالمقارنة مع البنوك الأردنية الأخرى، والتى حققت نسبة ولاء عالية قد يعزى هذا الى أن هذه البنوك تعمل على التركيز على تجزئة السوق من خلال التعامل مع العملاء، حيث تقوم بالتركيز على فئات معينة مما أدى إلى تحقيق نسبة ولاء عالية من قبل هذه الفئة اتجاه البنك.
- نسبة الولاء العالية التى حققتها هذه البنوك حديثة التواجد في السوق المصرفي الأردني قد يعزى الى اتخاذ هذه البنوك مواقع حيوية مدروسة لتواجد فروعها بعكس البنوك الأخرى التى كانت أماكن تواجدها غير مناسبة للعملاء بسبب عدم الاهتمام قديماً بمثل هذه النقاط.
- البنوك حديثة التواجد تعمل على دراسات عميقة للعملاء منذ بداية التعامل مما يؤدى الى معرفة أفضل لحاجات العملاء، وهذا لايعنى بان البنوك التى عمرها الزمني قديم لاتؤدى نفس العمل ولكن لم يكن لديها هذه الإجراءات قديماً مما اوجدا فكرة ايجابية بشكل اكبر اتجاه البنوك الحديثة من قبل العملاء، وبالتالي تحقيق نسبة ولاء عالية.
- بعض البنوك ذات العمر الزمني الطويل في السوق المصرفي الأردني، قد تتحمل إدارتها أعباء الإدارات القديمة والتى كانت تتعامل بنمط الإدارة التقليدية الكلاسيكية، مما يصعب على الإدارة الجديدة انتزاع الانطباع الموجود لدى العملاء عما كان معمول به وإيجاد انطباع ولائي بدلا منه.
- يؤثر في تحقيق نسبة الولاء المحققة لدى العميل السياسات والإجراءات الداخلية في التعامل، ومثل على ذلك الصلاحيات الممنوحة لمدراء الفروع في البنوك مما ينعكس على السرعة في تلبية الحاجات والذى بدوره يؤثر على نسبة الولاء.
- بعض البنوك التجارية الأردنية قامت بالتركيز على فئة يجب التطرق إليها بشكل خاص وهي فئة الرواتب المحولة وذلك لتحقيق نسبة أرباح عالية نتيجة للتعامل مع هذه الفئة من خلال منح السلف والبطاقات الائتمانية، مع الإغفال من هذه البنوك بان هذه الفئة تعمل على إيجاد إرباك في تقديم الخدمة للعملاء المميزين، مما يؤدى الى إخفاق البنك في المحافظة على العملاء المميزين وبالتالي سهولة التحول لمنافس أخر في السوق المصرفي.
- جاءت فكرة بعض البنوك التجارية الأردنية في خلق انطباع عام لدى العملاء بان هذا البنك يسعى الى التميز في إيجاد خدمات الكترونية متطورة وتحويل العمل المصرفي من العمل التقليدي إلى التجارة الالكترونية سلباً على ولاء العميل، ويعود السبب في ذلك بان هذه البنوك لم تأخذ بعين الاعتبار بان بعض العملاء لا يتقبل فكرة التجديد والتطوير في التعامل البنكي ويعتبر هذا التطوير عبء لا يمكن التعامل معه، ويعتبره من جانبه خطر يجب التخلص منه باى ثمن، ولو أدى ذلك لتحوله لمنافس أخر في السوق.

- بعض العملاء يتميز بخصية الاطلاع وتجربة كل ماهو جديد، وتكون هذه الخاصية بعيداً عن السياسات أو الإجراءات الداخلية أو التطور التكنولوجي، فيقوم العميل بالتعامل مع البنوك الحديثة في السوق مما ينعكس سلباً على نسبة الولاء المحققة لدى البنك.
- على العكس من العميل السابق الذي يتميز بتجربة كل ما هو جديد، فان بعض العملاء يرفض التحول عما هو عليه ويلتزم بالتعامل التقليدي الكلاسيكي.
- من اكبر الصعوبات التى تواجه إدارة البنوك في الوقت الحالي هو إمكانية إحداث تغير في الثقافة التنظيمية للكوادر القديمة المتواجدة لديها، حيث إن العمل البنكي قد تغير عما كان عليه سابقاً، فبعض الكوادر القديمة ما زالت لا تؤمن بالتجديد والتطوير، سواء كان ذلك من خلال آلية تقديم الخدمة أو من خلال إدارة العلاقة مع العميل، مما ينعكس سلبا على الانطباع العام الذي يتولد لدى العميل عن البنك وبالتالي إمكانية إقامة علاقة تتصف بالديمومة في التعامل، وعدم تحول هذا العميل إلى منافس أخر.
- بعض البنوك لايكون لها سياسات ثابتة في عملية استقطاب وتعين الكادر الوظيفي، حيث إن الموظف البنكي هو الذي يعكس الفكرة أو الانطباع المبدئي لدى العميل، ويعود السبب في ذلك بان البنك لايقدم أية سلع وإنما تقديم الخدمة يعتمد على مقدم الخدمة.
- إن عامل تطوير المهارات والكفاءات للكوادر العاملة يعتبر من اكبر الأسباب التي تؤدى الى تحقيق نسب ولاء عالية لدى البنوك، ويعود السبب في ذلك ان تطوير المهارات ينتج عنه السرعة في تقديم الخدمات وكذلك اللباقة في التعامل وهو أكثر ما يميز المؤسسات الخدمية عن غيرها في السوق العمل، حيث ان بعض البنوك ليس لأردنية فقط بل العالمية أيضا، كان سبب الإخفاق في عملها الكادر الوظيفي من جانب التعامل مع العملاء، على الرغم من كبر حجم رأس المال والنشاط المالي لديها.

وكما اشرنا سابقا بان هذه الدراسة قد توصلت إلى نتائج من خلال توزيع أداة القياس على أفراد عينة الدراسة، والتى يمكن تلخيصها بالنتائج التالية والتى جاءت بعكس الأفكار السائدة بان عامل الولاء يكون مرتبط وبشكل طردي مع الزمني للبنك التجاري، حيث أن بعض البنوك حديثة التواجد في السوق المصرفي قد حققت درجات عالية من الولاء، وان بعض البنوك التي تتميز بتواجد زمني طويل في السوق المصرفي قد حقت درجات ولاء متوسطة، وهذا يؤكد بعض النقاط التي تم التحدث عنها، على الرغم من ان جميع البنوك تطبق إدارة علاقات العملاء ولكن بدرجات مختلفة، مما يستوجب على بعض البنوك العاملة في السوق المصرفي الأردني الوقوف على نقاط الضعف، والعمل على تقوية وتكثيف الجهود على نقاط القوة لديها لتحقيق درجات ولاء عالية، وإمكانية المحافظة على العملاء الحالين واستقطاب عملاء جدد.

## ٢-٥ ملخص لأهم النتائج

١- تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالي من إدارة علاقات العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٣)، وكان أفضلها تحقيقاً في البعد المتعلق بجودة الخدمات وبمستوى عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨)، وأدناها في البعد المتعلق بالاتصال وبمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥١).

٢- تحقق البنوك التجارية الأردنية مستوى عالي في مجال الولاء حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٠)، وكان أفضلها تحقيقاً للولاء بنك المال الأردني وبمستوى علي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦)، وأدناها في البنك التجاري الأردني وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٦).

٣- هنالك علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة احصائية بين كل من أبعاد إدارة علاقات العملاء وبين الولاء. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٣٠٣-٠.٥٥٩).

٤- هنالك تأثير لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في ( الاتصال، والثقة، وتلبية الحاجات، وجودة الخدمات، والسعر) على الولاء. حيث يلعب السعر الدور الأكبر والمهم في التأثير على مستوى تحقيق البنوك التجارية الأردنية للولاء حسب معامل ارتباط بيرسون. بينما تلعب جودة الخدمات الدور الأقل تأثيراً على مستوى تحقيق البنوك التجارية الأردنية للولاء.

٥- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الأردنية في مستوى تحقيقها للولاء، تعزى لإسم البنك، والمستوى التعليمي.

٦- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية في مستوى تحقيقها للولاء، تعزى لعدد سنوات التعامل مع البنك، والدخل الشهري، ووجود حساب لأحد أفراد الأسرة في البنك.

## ٣-٥ الاستنتاجات

١. إن مفهوم إدارة علاقات العملاء مفهوم يحتاج إلى إحداث ثقافة لدى كادر البنوك التجارية يهدف إلى وضع العميل في أولويات عمل البنوك التجارية، ومتابعته بشكل دائم ومستمر للمحافظة عليه.

٢. ترتكز إدارة علاقات العملاء على المدخل الإستراتيجي الذي يتطلب ضرورة التخطيط طويل الأجل، والذي تظهر نتائجه على أعمال البنوك التجارية بعد تطبيق هذه الإستراتجية.

٣. ضرورة تركيز البنوك التجارية على أبعاد إدارة علاقات العملاء، بشكل متكامل والتعامل معها كوحدة واحدة، دون الإغفال عن بعد والتركيز على بعد أخر.

٤. تأكيد الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة على أهمية إدارة علاقات العملاء في وقت أن جميع البنوك تقدم نفس الخدمات ولكن الفرق في آلية تقديم هذه الخدمات والاهتمام بالعميل بشكل استثنائي.

٥. معظم البنوك التجارية الأردنية تحقق نسبة عالية من الولاء، ولكن يكمن نجاح إدارة هذه البنوك في الإستمرار بالمحافظة على موقعها التنافسي في السوق المصرفي.

٦. ان بعض البنوك الأردنية التى تتميز بتواجد مصرفي منذ فترات زمنية طويلة في السوق، قد حققت نسبة متوسطة من تحقيق الولاء، وقد يعزى هذا الى اتساع قاعدة العملاء وبالتالي ضعف عملية الإتصال مما ينعكس سلباً على الولاء.

٧. حققت بعض البنوك الأردنية حديثة التواجد في السوق المصرفي، قد حققت نسبة ولاء عالية، وقد يعزى هذا الى تركيز هذه البنوك على فئة معينة من العملاء المميزين وبالتالي إمكانية كسب ولائهم لهذا البنك.

٨. يعزى تحقيق احد البنوك حديثة التواجد في السوق المصرفي، الى التخصص في خدمة فئة معينة من طبقات المجتمع ، وبالتالي التركيز في خدمة هذه الفئة ، أو تواجدها في مناطق ذات طابع خاص.

## ٥-٤ التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل البنوك التجارية الأردنية العاملة في المملكة، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على دور إدارة علاقات الزبائن وتفعيلها وبالتالي مقدرة البنوك المبحوثة على تحقيق وكسب ولاء العملاء . وهذه التوصيات هي:

١. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية، بتحسين والاهتمام بشكل كبير في البعد المتعلق بالإتصال كأحد أبعاد إدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال تطوير المنشورات

والإعلانات عن خدمات البنك واستحداث وسائل إعلان متطورة، وكذلك إمكانية اتصال العملاء بالبنك بعد ساعات الدوام الرسمي كمطلب لعديد من العملاء، ولما له من أثر في زيادة نسبة الولاء، دون الإغفال عن أهمية زيارات مندوبي البنك للعملاء وتوجيه دعوات لهم في المناسبات والإهتمام بالشكاوي والمقترحات.

٢. ضرورة إعطاء البنوك التجارية الأردنية، مزيد من الاهتمام للتوضيح للعميل وبشكل مفصل عن تعامله المالي مع البنك، والمحافظة على درجة عالية من السرية فيما يخص تعامله المصرفي، وان تعمل البنوك على إشعار العميل بانه من أولويات إهتمامها مصلحة العملاء.

٣. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بتحسين البعد المتعلق بجودة الخدمات كأحد أبعاد إدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال الإهتمام بألية تقديم الخدمات المصرفية والسرعة في التقديم ، وكذلك الإهتمام بالتجهيزات والمظهر للبنك والموظفين وإكسابهم المهارة لمواجهة تساؤلات العملاء . كون كل من هذه البنوك يسعى الى التميز في تقديم الخدمة.

٤. ضرورة سعي البنوك التجارية الأردنية، نحو العمل على تلبية احتياجات العملاء وبشكل يتزامن مع هذه الحاجات المتطورة والمتسارعه نتيجة لتقدم العامل التكنولوجي في عالم الأعمال، كتقديم خدمات متنوعة، وتوفير الوقت على العميل عن طريق السرعة في تقديم الخدمة، وان تحفز البنوك موظفيها للتعرف على احتياجات العملاء بشكل مستمر.

٥. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية، بإجراء دراسة عميقة ودقيقة قبل اتخاذ قرار تسعير الخدمات المصرفية التى تقدمها لعملائها، بحيث تكون هذه الأسعار تتناسب مع ما يدفعه العميل من ثمن للخدمة التى يستفيد منها، وإحساسه بالمساواة مع عملاء البنوك الأخرى فيما يتعلق بسعر الخدمات المقدمة، والعمل على تقديم خدمات مجانية للعملاء مما يشعرهم بنوع من التقدير والإهتمام.

٦. ضرورة تبني البنوك التجارية الأردنية إدارة علاقات العملاء كإستراتيجية لها رسالتها ورؤيتها وأهدافها ، وتكون هذه الإستراتيجية متبناة من أعلى الهرم الى قاعدة الهرم، وليس أخذها كنظام مبرمج يعمل عليه الموظفين داخل البنك التجاري.

٧. ضرورة إعطاء البنوك التجارية الأردنية مزيد من الإهتمام لقاعدة البيانات التفصيلية والدقيقة عن عملاء البنك، وذلك لما للبيانات من أهمية كبيرة في تطبيق إدارة علاقات العملاء، حيث تمكن البنك من التوجه الصحيح نحو العميل، وبما يتماشا مع احتياجاته ومتطلباته.

٨. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية، وبفترات زمنية منتظمة بإجراء دراسات تعمل على قياس نسبة الولاء لدى العملاء، وذلك من اجل التحقق من موقف ولاء العملاء إتجاه البنك، والوقوف على نقاط الضعف والقوة التى أدت الى إحداث موقف ولائي سلبي او إيجابي، وقام البنوك بتوليد شعور وتصميم مؤكد لدى العميل بالإستفادة من خدمات البنك، والحيلولة دون تحول العميل لبنك منافس.

٩. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية، بالنظر الى المنافسين في سوق العمل المصرفي ضمن منطقة عملها، من حيث الجودة وتلبية الحاجات والثقة في التعامل وأسعار الخدمات المقدمة، وذلك حتى تتماشى مع مستجدات السوق ، وذلك حتى لا يتولد شعور لدى عملائها بوجود فجوة بينهم وبين عملاء البنوك المنافسة.

١٠. في الوقت الذي استخدمت فيه هذه الدراسة أبعاد معينة لإدارة علاقات العملاء، يوصي الباحث أن يتم إجراء دراسات في المستقبل تستخدم أبعاد أخرى ومستجده.

١١. إجراء مثل هذه الدراسة في المستقبل ليس فقط في البنوك التجارية، وإنما أيضاً في باقي القطاعات الخدمية،وكذلك القطاعات الصناعية لوجود عامل التنافس والتميز في تقديم المنتجات.

# المصادر والمراجع

## أولاً: العربية

## ثانياً: الأجنبية

## أولا: العربية:


١) احمد جبر،طلعت عبدالحميد، **التسويق** ، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،٢٠٠٠.

٢) احمد ماهر، " كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.

٣) شبيب فهد عبدالله ، " **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجاريه للمنشات الماليه الاسلاميه في دولة الكويت "** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م ،

٤) أسعد حماد أبو رمان ، **فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية** ، مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد ٢٠، عدد (٤) ،٢٠٠٥.

٥) اياد بيازيد، "نظرة خاصة في خفايا التسويق"، http://www.annajah.net/modules/news/print.php 2004 .

٦) بو ركان، نظره فاحصه في خفايا التسويق، مجلة ابتسامة، On Line،Jan.2007،http://www.ibtesama.com/vb/،

٧) جريس زعرور، "اثر جودة وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضى عملائها من القطاع الصناعي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٣.

٨) جريس زعرور، "اثر جودة وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضى عملائها من القطاع الصناعي في الأردن".

٩) رسميه أبو موسى، " اثر جودة الخدمة على الربحية ورضى العملاء في المصارف الأردنية دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، المفرق، ٢٠٠٠.

١٠) شبيب عبدالله، " قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشات المالية الإسلامية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢.

١١) عبدا لعزيز ابونبعه، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي،** دار الوراق، عمان، ٢٠٠٥.

١٢) عطاالله السرحان، " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، ٢٠٠٥.

١٣) عمار عقيلي، "ادارة خدمات الزبائن تستعيد شبابها بالتقنيات"، **مجلة بي سي العربيــــــــــة**، ٢٠٠٢، On Line ، http://www.arab-it.com.sa/aArticle_118_ARA_HTML.htm.

١٤) عوض الحداد،"**تسويق الخدمات المصرفية**"، دار البيان،مصر،١٩٩٩.

١٥) غانم الجمل، " إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٢.

١٦) فايز العنز، "إدارة علاقات العملاء.. برمجيات.. واستثمار.. وثقافة"، ٢٠٠٥، On Line، http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=8414.

١٧) فريد زين الدين،"إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقه في صناعة الغزل والنسيج المصرية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة طنطا،١٩٩٤.

١٨) محمد بركات، "قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة – دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.

١٩) محمد عبيدات، **أساسيات التسعير في التسويق المعاصر(مدخل سلوكي)**، دار المسيرة ،عمان ،٢٠٠٤.

٢٠) معتصم عقاب مسعود، "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التامين في الاردن وفلسطين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٥.

٢١) ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق :مدخل تحليلي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،عمان ،٢٠٠٥.

٢٢) نيل واطسون وستيف هرست، **الأساليب الفعالة لزيادة المبيعات**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر، القاهرة،٢٠٠١.

٢٣) يونس عبدالعزيز مقدادي، **إدراك موظفي البنوك التجارية لفاعلية العمليات التسويقية والمكانة التنافسية : دراسة ميدانية** ، المجلة العلمية لكلية التجارة لكلية جامعة أسيوط ، عدد(٣٥) ، ٢٠٠٣.

## ثانياً: الأجنبية:


1) Aihie Osarenkhoe. Az-Eddine Bennani," An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy" , **Business Process Management Journal,** Year: Vol. 13,No. 1, 2007.

2) Bennett Peter D, **Marketing**, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 2004.

3) Bown & Chen, "The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 13,No.5, 2001.

4) Brady .Michael, " Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", **Journal of Marketing,** Vol. 65, Issue 3, 2001.

5) Bruhn Manfred, **Relationship Marketing**, First Edition, Prentice Hall, 2003.

6) David L, Goelsch, Stanely Daric, **Introduction to Total Quality**, International Edition: New York: Prentice Hall, 1992.

7) David L. Loudon, And Albert J . Bitta, "Consumer Behavior Concepts And Applications", 4th Edition, 2000, Mac Grow – Hill Inc, New York

8) Drake Chris, Anne Gwynne, Nigel Waite, "Barclays Life Customer Satisfaction And Loyalty Trackitng Survey: A Demonstration Of Customer Loyalty Research In Practice" **International Journal Of Bank Marketing**, Vol.16, Number 7, 1998.

9) Egan. J, **Relationship Marketing: Explority Relational Strategies in Marketing harlow. Financial Times**, Prentice Hall, 2001.

**10)** Emmanuella Plakoyiannaki, Michael Saren**, "Time and the customer relationship management process: conceptual and methodological insights",** Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21, No.4, 2006.

11) Frederic Bielen, Nathalie Demoulin, “Waiting time Influence on the Satisfaction-loyalty relationship in services”, **Managing Service Quality,** Vol. 17, No. 2, 2007.

12) Furlong. Cales, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", **Journal Of Marketing**, Vol 56, 2003, P14, On line, www.search epnet.com, select on 23/7/2007.

13) Griffin ,Customer Loyalty, Jossey Bass Publishers, 1995, San Francisco

14) Gronroos, C, "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". **Journal of Marketing Science**, Vol 23, No 4.

15) Gronroos. C. "Relationship Marketing Strategies and Tactical Implications" **Management Decisions**. Vol.34. No.3.

16) Gummesson. E, Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from Ups, Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

17) Ian Corner, Matthew Hinton, “Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics”, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 5, Noo.4, Dec 2002.

18) Kevin P, "Relational Benefits in Services Industries, the Customer Perspective", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No.2, 1998.

19) kincaid, W. M. Jr, **Promotion: Products, Services And Ideas**, 6th ED, Columbus: Ohio: Bell And Howell Company,2003.

20) Kotler P, "Marketing Management ", the Millennium Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

21) Kotler, Bowen & Makens, Marketing For Hospitality And Tourism, Second Edtition, Prentice Hall International IC, 1999, New Jersey.

22) Kotler, Philip, **Marketing Management Analysis", Planning, Implementation, And Control, Englewood Cliffs**, N.J. Prentice-Hall Inc, 2001.

23) Lassar, Walfried, Chris Manolis, Robert D, "Service Quality Perspective And Satisfaction In Private Banking" **Journal Of Services Marketing**, Vol.14, Issue2/3, 2001.

24) Leonard L. Berry, A. Parasuraman. **Marketing Service: Competing Through Quality**. New York. The Free. 1991. P. 76.

25) Lovelock Christopher, **Service Marketing**, Fourth Edition, Prentice Hall. 2000.

26) Lowrey T, Shrum,J, Dubitsky T, "The Relation Between Brand Name Linguistic Characteristics And Brand Memory", **Journal Of Advertising**, Vol8, No2, 2003.

27) Magnus Sbderlund, “Measuring customer loyalty with multi-item scales A case for caution”, **International Journal of Service Industry Management,** Vol. 13, No. 1, 2007.

28) Michael J. Valos, David H.B. Bednall, Bill Callaghan, “The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management”, **Marketing Intelligence & Planning,** Vol. 25, No. 2, 2007.

29) Michael. Jones. Suhjaebeom, " Transaction- Specific Satisfaction and Overall Satisfaction: An Empirical Analysis ", **Journal of Services Marketing,** Vol. 14, Issue. 2/3.

30) Mile Terziovski, “Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement”, **Management Research News**, Vol. 29, **No.** 7, 2006.

31) Moller. K, "Research Traditions in Marketing. Theoretical Notes", **Helsinki Swidish School of Economics**.

32) Morgan. R, Hunt. S, "Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol.58, No. 3.

33) MOSAD ZINEIDIN, “quality and customer relationship management (crm) as competitive strategy in the swedish banking industry”, **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 4, Aug 2005.

34) N Logothetis, **Managing To Total Quality From Deming To Taguchi**, London Prentice Hall, 1992.

35) **N**ajar. Qais, "Barriers To The Implementation Of Customer Relationship Management In Saudia Arabia", Master Thesis, University Of East Anglia, 2001.

36) Nelson Oly Ndubisi, Chan Kok Wah, Gibson C. Ndubisi, " Supplier-customer relationship management and customer loyalty ", **Journal of Enterprise Information Management, Vol.**20 **No. 2,** 2007.

37) Nelson Oly Ndubisi,"Relationship Between marketing and customer loyalty", **Marketing Intelligence & Planning,** Vol. 25 No. 1, 2007.

38) Nigel King & Neil Anders, "Managing Innovation And Change ", A Critical Guide For Organization, Thomson Learning, 2002, New York.

39) Noome, Kimes&Renaghan, Integrating Customer Relationship Management: A Hotel Perspective, Journal Of Revenue And Pricing Management, Vol. 2, No.1, 2003, pp7-21

40) Parasuraman, Zetithaml, Berry, "A conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol 9, No 19, 1985.

41) Pavatiyar.A, Sheth.S, "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", Thousand Qaks, CA: Stage Publications, 2000 .

**42)** Rajagopal, Romulo Sanchez, “Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions”, **Journal of Business & Industrial Marketing,** Vol.20 No.6, Oct 2005.

43) Regan Lam, Suzan Burton, “SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Koning”, **International Journal of Bank Marketing, Vol. 24 No.1,** (2006).

44) Reichheld. F, "The loyalty Effect The Hidden Forces Before Growth. Profit And Lasting Value ", Boston. Ma: Harvard Business School Press, 1996.

**45)** Rose janjicek, **CRM architecture for relationship marketing in the new millennium**, technical white paper, hp invent.

46) Stanley, Richard E, **Promotion: Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion**, 5TH.ED, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 2002.

47) Sueth, Parvatiar, "Relationship Marketing in Consumer Markets, Antecedents and Consequences", **Journal of Academy of Marketing Sciences**, Vol.23, No.4.

48) Valarie & Mary, Services Marketing, Irwin Mc Graw Hall, 2000, Tokyo.

49) Zeithami, Viarie, Mary Bitner, **Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm**, Second Edition, The MCgraw _Hill Company, 2000.

**Abstract**

**The impact of the customer relationship management in achieving loyalty in the Jordanian Commercial Banks**

**Prepared by: Jaber Rashad Mustafa Jaber**

**Under the Supervision of Dr. Salem Saffah Al-Oun**

This study aims to investigate the impact of the customer relationship management represented in the following dimensions: communication, trust, meeting the need of customers, service quality and price on the loyalty in the Jordanian commercial banks. The study used the descriptive analysis approach and the field study method. Therefore, a questionnaire was developed and distributed the study population. A study sample was drawn of the 13 Jordanian Commercial Banks. Fifty questionnaires were distributed to each bank. The total questionnaires was 650 and 515 were relevant for analysis.

**The study resulted in the following findings**:

1- Jordanian Commercial Banks have achieved a high level of customers relationship management with a mean (3.63). The highest score was in the services quality dimension (3.78) and the lowest was in the communication.

2- Jordanian Commercial Banks achieved a high level in the loyalty with a mean (3.50), the Capital Jordan bank has the best achievements. the median (3.96) and the lowest score was achieved by Jordanian Commercial Bank with a mean (3.06).

3- The findings of the study revealed that there is a strong relationship with statically evidences among all dimensions of customers relationship management and loyalty.

4- The study result indicate that there is an impact for each dimension representing in communication, trust, meeting the need, service quality and price. Whereas price plays the major role in effecting the achievement level of loyalty in Jordanian Commercial Banks, while service quality plays the minimum affecting role on the loyalty achievements level.

5- There are differences with statically evidences among the commercial Jordan banks in the level of loyalty achievements due to the name of the bank and the educational level.

6- These differences vanished in these banks due to the period of dealing with the bank, monthly income and having an account in the bank for one member of the family.

**Finally, this study presented a group of recommendations related to the findings of the study.**

# المـــلاحـق

**الملحق رقم (١): أداة القياس (الإستبانة)**

**الملحق رقم (٢): أسماء محكمين الإستبانة**

**الملحق رقم (٣): أسماء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة حسب تصنيف البنك المركزي الأردني**

## الملحق رقم (١)
## أداة القياس (الإستبانة)

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**جامعة آل البيت**
**كلية إدارة المال والأعمال**
**قسم إدارة الأعمال (الدراسات العليا)**

**السادة الأعزاء عملاء البنوك التجارية الأردنية الكرام،،،**

**تحية طيبة وبعد،،،**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**أثر إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الاردنية** " إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة آل البيت. وذلك بهدف الوقوف على أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء في تحقيق الولاء لدى عملاء البنك، مما يعود بالفائدة على البنك والعميل على حد سواء.

لذا نرجو التكرم في الإجابة على جميع الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة المرفقة، مؤكدين لكم بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة، وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط ، إذ لاداعي لذكر الأسماء .

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير**

| | |
|---|---|
| **الباحث** | **المشرف** |
| **جابر رشاد** | **الدكتور: سالم العون** |

**الجزء الأول : المعلومات الديموغرافية**

**- يرجى التكرم بوضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب لإجابتك :**

١- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- **العمر:** ☐ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

٣- **المستوى التعليمي:** ☐ الثانوية العامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- **عدد سنوات التعامل مع البنك:** ☐ من ١ إلى أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
☐ من ٢٠ سنة فأكثر

٥- **قطاع العمل:** ☐ تجاري ☐ صناعي ☐ زراعي ☐ خدمي
☐ موظف حكومي ☐ موظف قطاع خاص ☐ بلا عمل

٦- **طبيعة التعامل :** ☐ تسهيلات ☐ حساب جاري ☐ ودائع
☐ رواتب ☐ جميع ماذكر

٧-**الدخل الشهري:** ☐ أقل من١٠٠دينار ☐ من ١٠٠ إلى أقل من ٥٠٠دينار
☐ من ٥٠٠ إلى أقل من١٠٠٠دينار ☐ من ١٠٠٠ فأكثر

٨- **هل لأحد أفراد أسرتك حساب في البنك** ☐ نعم ☐ **لا**

**٩- مكان السكن**:

**محافظة**:........................................................

**منطقة السكن: .........................................**

١٠ -**اسم البنك**............................................................

**الجزء الثاني : يتعلق هذا الجزء من الاستبانة بأبعاد إدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال عدد من الأبعاد، الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في المربع الذي يعكس الواقع.**

| ١ - فيما يتعلق بالإتصال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| ١. | **يقوم البنك بالاتصال بك لاعلامك فيما يتعلق بمعاملاتك** | | | | | |
| ٢. | **يقوم البنك بالاتصال بك عند تقديم خدمات جديدة** | | | | | |
| ٣. | **يستخدم البنك الانترنت للاتصال بك** | | | | | |
| ٤. | **المنشورات والاعلانات عن خدمات البنك كافية** | | | | | |
| ٥. | **هناك زيارات من قبل مندوبي البنك اليك** | | | | | |
| ٦. | **يستخدم البنك الرسائل النصية عبر الهاتف للاتصال بك** | | | | | |
| ٧. | **يقوم البنك بمتابعة الشكاوي والإقتراحات التي تقدمها له** | | | | | |
| ٨. | **يقوم البنك بالاتصال لتجديد المعلومات الخاصة بك** | | | | | |
| ٩. | **تعد شبكة الفروع كافية للتواصل مع البنك** | | | | | |
| ١٠. | **يمكنك الاتصال مع البنك بعد انتهاء الدوام** | | | | | |
| ١١. | **أشعر بتواصل دائم مع البنك** | | | | | |
| ١٢. | **تتميز اتصلاتك المتكررة مع البنك بالسهوله** | | | | | |
| ١٣. | **يغمرك شعور الاهتمام الشخصي عند تعاملك مع البنك** | | | | | |
| ١٤. | **يوجه البنك دعوات لعملائه في المناسبات** | | | | | |

| ٢- فيما يتعلق بالثقة في التعامل | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| ١٥. | يقوم موظفو البنك بتوضيح كل مايلزم بتعاملي المالي معهم | | | | | |
| ١٦. | أشعر بالدقة في انجاز معاملاتي المصرفية | | | | | |
| ١٧. | يقدم لي البنك نصائح مهنية في كيفية الانتفاع من الخدمات المصرفية المقدمة | | | | | |
| ١٨. | أشعر بالحرص والمصداقية من قبل البنك في تنفيذ المعاملات المصرفية الخاصة بي | | | | | |
| ١٩. | يفي البنك بالوعود اتجاه العملاء | | | | | |
| ٢٠. | يبدي البنك اهتماماً ملحوظ في حل مشاكلي الخاصة بمعاملاتي المصرفية | | | | | |
| ٢١. | يوجد رغبة دائمة من الموظفين لمساعدتي | | | | | |
| ٢٢. | تؤكد تصرفات الموظفين اتجاهي بالثقة | | | | | |
| ٢٣. | أشعر بانه من أولويات البنك مصلحة المستفيد وعملائه | | | | | |
| ٢٤. | يتعامل البنك معي بدرجة عالية من السرية | | | | | |

| ٣- فيما يتعلق بتلبية الحاجات | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| ٢٥. | يقدم لي البنك خدمات متنوعة تلبيى احتياجات أعمالي المتجددة | | | | | |
| ٢٦. | يقدم لي البنك الخدمة بسرعة مما يوفر علي وقتي | | | | | |
| ٢٧. | يراعي البنك حالتي النفسية لحظة تقديم الخدمة | | | | | |
| ٢٨. | اشعر بالمساواة مع عملاء البنوك الاخرى في الخدمة المقدمة | | | | | |
| ٢٩. | أشعر بمنفعة مشتركة في التعامل مع البنك | | | | | |
| ٣٠. | يهتم البنك بمقترحاتي لتلبية احتياجاتي | | | | | |
| ٣١. | يتعرف الموظفين على احتياجات المستفيدين بشكل مستمر | | | | | |
| ٣٢. | يسارع البنك إلى تقديم الخدمات فور طلبها منه | | | | | |
| ٣٣. | يضع البنك تلبية حاجات العملاء في سلم اولوياته | | | | | |
| ٣٤. | لا يفقدني التعامل مع البنك فرصي التجارية الأخرى | | | | | |
| ٣٥. | تكفي ساعات الدوام الرسمي للبنك لقضاء حاجات العملاء | | | | | |

| ٤- فيما يتعلق بجودة الخدمات | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| .٣٦ | تتسم التجهيزات المصرفية المستخدمة والمباني بمظهر مميز | | | | | |
| .٣٧ | مسموعات البنك في سوق العمل مميزة | | | | | |
| .٣٨ | مظهر موظفو البنك لائق خلال التعامل مع العملاء | | | | | |
| .٣٩ | لباقة موظفو البنك في استقبال العملاء مميزة وفعالة | | | | | |
| .٤٠ | الانطباع المكون لديك بعد تقديم الخدمة ايجابي ومثير للإهتمام | | | | | |
| .٤١ | الرغبة في التعامل مع البنك مرة اخرى اكيدة | | | | | |
| .٤٢ | التجهيزات التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة متطورة ودقيقة | | | | | |
| .٤٣ | يوجد لدى موظفو البنك معرفة كاملة عن الخدمات المصرفية المقدمة | | | | | |
| .٤٤ | يتمتع موظفو البنك بمهارة عالية وسريعة في تقديم الخدمة لعملائه | | | | | |
| .٤٥ | مستوى وجودة الخدمات المصرفية المقدمة تفوق توقعاتي | | | | | |
| .٤٦ | يقدم البنك خدمات اضافية (تسديد فواتير الكهرباء والهاتف والماء وغيرها) لعملائه | | | | | |

| ٥- فيما يتعلق بالسعر | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| .٤٧ | أشعر بالمساواة مع عملاء البنوك المنافسة فيما يتعلق بسعر الخدمات المقدمة | | | | | |
| .٤٨ | أحصل على قيمة تتناسب مع ما أدفعه من سعر للخدمات المصرفية المقدمة لي | | | | | |
| .٤٩ | اسعار الخدمات المصرفية منخفضة بالمقارنة مع البنوك الاخرى | | | | | |
| .٥٠ | يتقاضى البنك عمولات مناسبة مقابل الخدمات المقدمة لعملائه | | | | | |
| .٥١ | هناك عمولات غير مبررة يتقاضاها البنك احياناً | | | | | |
| .٥٢ | العمولات الدورية (المتكررة) مكلفة مع مرور الوقت | | | | | |
| .٥٣ | يقدم البنك خدمات مجانية للعملاء في بعض الأحيان | | | | | |

**الجزء الثالث :**

**تتعلق أسئلة هذا الجزء بدرجة الولاء للبنك، الرجاء وضع إشارة ( ✓) في المربع الذي يعكس الواقع الفعلي لدرجة ولائك للبنك :**

| فيما يتعلق بالولاء | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| .٥٤ | أقوم بالاستفادة من جميع الخدمات التى يقدمها البنك | | | | | |
| .٥٥ | أقوم بالتاثير على الاصدقاء للتعامل مع البنك | | | | | |
| .٥٦ | شرائي للخدمات يكون ضمن فترات زمنية منتظمة | | | | | |
| .٥٧ | لدي تصميم مؤكد ودائم للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة | | | | | |
| .٥٨ | أقوم بالاستفادة من خدمة واحدة بشكل متكرر | | | | | |
| .٥٩ | تعامل اقاربي مع بنك اخر يجعلني أتحول اليه | | | | | |
| .٦٠ | أقوم بالتعامل مع البنك لوجود علاقة ولاء قوية تربطني به | | | | | |
| .٦١ | عروض البنوك الأخرى تجعلني أتحول لبنك اخر | | | | | |
| .٦٢ | أبقي على التعامل مع البنك حتى لوكانت الخدمة غير مميزة | | | | | |
| .٦٣ | قرب بنك منافس مني يجعلني أتحول اليه | | | | | |
| .٦٤ | وجود معاملة مميزة تجعلني أتحول لبنك منافس | | | | | |
| .٦٥ | زيارتي للبنك تكون مرة واحدة كل فترة زمنية محددة | | | | | |

**شكراً لحسن تعاونكم**
**انتهت الأسئلة**

## الملحق رقم (٢)
## أسماء محكمين الإستبانة

| | |
|---|---|
| الأستاذ الدكتور محمد العامري | جامعة آل البيت |
| الدكتور زياد الصمادي | جامعة آل البيت |
| الدكتور وليد العواوده | جامعة آل البيت |
| الدكتور سليمان الحوري | جامعة آل البيت |
| الدكتور يونس مقداد | جامعة البتراء |
| الدكتور عادل رجب | جامعة عمان العربية للدراسات العليا |
| الدكتور شاكر إسماعيل | جامعة فيلادلفيا |
| الدكتور عبد الرحمن الصباح | جامعة عمان الأهلية |
| الدكتور حسن الحباني | جامعة عمان الأهلية |
| الدكتور راتب صويص | جامعة عمان الأهلية |
| الدكتور حمد الغدير | جامعة العلوم التطبيقية الخاصة |
| الدكتور علي الجياشي | جامعة العلوم التطبيقية الخاصة |

## الملحق رقم (٣)

### أسماء البنوك التجارية الأردنية المبحوثة حسب تصنيف البنك المركزي الأردني وهي :

| | اسم البنك |
|---|---|
| .١ | البنك العربي |
| .٢ | المؤسسة العربية المصرفية |
| .٣ | بنك الأردن |
| .٤ | بنك القاهرة عمان |
| .٥ | بنك المال الأردني |
| .٦ | البنك التجاري الأردني |
| .٧ | البنك الأردني الكويتي |
| .٨ | البنك الأهلي الأردني |
| .٩ | بنك الإسكان للتجارة والتمويل |
| .١٠ | بنك الاستثمار العربي الأردني |
| .١١ | البنك الأردني للاستثمار والتمويل |
| .١٢ | بنك سوسيته جنرال /الأردن |
| .١٣ | بنك الاتحاد |

**المصدر:** البنك المركزي الأردني، دليل القطاع المصرفي والصيرفي في الأردن، الموقع الإلكتروني، http://www.cbj.gov.jo .